جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن

إعداد الطالبة
إيمان مصلح البلوي

إشراف
الدكتـور "محمد أمين" حامد القضاة

رسالة مقدمـة إلى عمـادة الدراسات العليـا
استكمـالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستيـر
في الإدارة التربوية تخصص الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2010م

الإهداء

بعثرت أوراقي فأخذت أجمع أشتاتها ....لأضمنها بكلمات إهداء ومحبة ، فوجدت أطيافاً جميلة تتاثرت أمام ناظري......
وفي مخيلتي أناس أفاضل ، يعجز اللسان عن بيان فضلهم .

أهدي جهدي العلمي المتواضع إلى ....

سيدي خادم الحرمين الشريفين الملك عبدالله بن عبدالعزيز ال سعود
بمناسبة شفائه وعودته سالماً إلى أرض الوطن.

والدي الحبيب وأخوتي الأعزاء .

كل أحبتي وأهلي ومن له حق قرابتي .

إلى أساتذتي الكرام وجميع أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية بقسم الأصول والإدارة التربوية.

إلى كل من شاركني عناء هذا البحث وساهم فيه بتوجيه أو كلمة أوكتاب أو دعاء .

إلى كل محب للعلم ، وإلى كل من تصفح أوراق هذا العمل البسيط .

إيمان مصلح البلوي

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله وحده، فهو المتفضل على جميع عباده، والهادي إلى سبل الخير والرشاد، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد عليه أفضل الصلوات وأتم التسليم.

أجد من واجبي اعترافا بالجميل، ورد الفضل لأهله أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل الدكتور محمد أمين حامد القضاة الذي تكرم بالإشراف على رسالتي، وعاش معي هذا العمل خطوة خطوة، ومنحني من وقته الكثير الكثير ليغمرني بأفكاره النيرة، متحليا بسعة الصدر، وبطول الصبر، مما كان لذلك الأثر الأكبر في إخراج هذا الجهد المتواضع إلى حيز الوجود.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير للسادة أعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، كما أشكر كل من شارك في تحكيم مقاييس هذه الرسالة، حيث كان لمقترحاتهم الأثر الواضح في إبراز هذه المقاييس بشكل منظم.

كما أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى كل من ساندني من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وكذلك الجامعات في المملكة العربية السعودية سواء في التحكيم أو تقديم الاستشارات.

وأتوجه بالشكر إلى أعضاء الهيئتين الإدارية والتدريسية في إدارة تعليم تبوك ومدارسها التعليمية على دعمهم المتواصل لي أثناء إعداد هذه الرسالة، وإلى الأيدي البيضاء التي ساعدتني في إخراج وطباعة الرسالة وتنسيقها.

إيمان مصلح البلوي

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن.

إيمان مصلح البلوي

جامعة مؤتة ، 2011

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الحكومية في مدينة تبوك التعليمية للعام الدراسي2010/2009 والبالغ عددهن (123) مديرة بعد استثناء عينة الثبات . وللحصول على البيانات اللازمة تم تطوير أداتين: الأولى تناولت المشكلات الفنية ، والثانية المشكلات الإدارية. وقد تم التأكد من دلالات صدقهما وثباتهما .

ولتحليل البيانات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبار شفيه ومعامل ارتباط بيرسون. وأظهرت نتائج الدراسة:

1. أن التقدير الكلي للمشكلات الفنية وكذلك الإدارية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك من وجهة نظرهن كان متوسطاً.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك من وجهة نظرهن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين كان هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في المشكلات الفنية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية لصالح ذوات الخبرة الإدارية(أقل من5 سنوات) ولمتغير مستوى المدرسة لصالح مديرات المدارس المتوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات الإدارية تعزى لمتغيرات الدراسة.
3. أن جميع معاملات الارتباط بين درجة المشكلات الفنية ودرجة المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليمية كانت موجبة ودالة إحصائياً.

وقد أوصت الدراسة إجراء دراسات تتناول المشكلات الفنية والإدارية في مناطق تعليمية أخرى، ولمراحل دراسية متعددة، والعمل على إيجاد نظام للحوافز لاشتراك المعلمات في البرامج والدورات التدريبية فيما يتعلق بالعملية التعليمية، وإقامة لقاءات دورية بين الأهالي والمجتمع .

Abstract

Technical and administrative problems faced by managers of government schools for girls in the city of Tabuk Saudi Arabia, from the point of their opinion.Reformed faith Scout

Eman Musleh Al-Blewi

Mu'tah University, 2011

The present study aimed to identify the technical and administrative problems faced by managers Government schools for girls in the city of Tabuk, Saudi Arabia, from the point of their opinion.

The researcher adopted a descriptive approach, and study population consisted of all public schools In the city of Tabuk education for the academic year 2009/2010 and of their number (123) after the Director of Exception sample stability. In order to obtain the necessary data have been developed two tools: The first dealt with Technical problems, and the second administrative problems. Has been confirmed and indications for stability and honesty.

The data analysis was calculated averages, standard deviations, analysis of variance Unilateral and test sheveh and Pearson correlation coefficient. The study results showed:

1. The total estimate for the technical problems as well as management issues facing managers of schools in the city Tabuk from the point of their opinion was average.
2. There is no statistically significant differences in the technical problems faced by school principals City Tabuk from the point of their opinion was attributed to the qualification, while there were significant differences Differences in the technical problems due to variable management expertise for the benefit of women with administrative experience (less than 5 Years) and a variable level of school for middle school principals. The results also showed non- The presence of statistically significant differences in the administrative problems due to the variables of the study.
3. All correlation coefficients between the degree of technical problems and the degree of managerial problems facing Tabuk City school principals were positive educational and statistically significant.

The study recommended conducting studies on the technical and administrative problems in the areas of educational The other, and multiple stages of the study, and work to create a system of incentives for the participation of the parameters in the Training programs and courses with regard to the educational process, and the establishment of regular meetings Between parents and the community.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة

يعد الجهاز الإداري الأداة الفاعلة للدولة في تحقيق أهدافها من جميع النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وتعد الإدارة التربوية جزءاً من هـذا الجهـاز، لأنها تقوم على تحقيق أهداف العملية التربوية مـن خـلال الاسـتخدام الـصحيح للإمكانات والموارد والتسهيلات المتاحة والمتوفرة، وكذلك لأنها تعنـى بالعناصـر البشرية والمادية، وبالتالي توظيفها على أحسن وجه، فهي وظيفة أساسـية فـي أي مجتمع، ووسيلة لتحقيق الأهداف المرغوبة من خلال مجموعة بشرية ومادية.

ويرى أبو الإدارة العلمية فريدريك تايلور أن الإدارة هي القيام بتحديد ما هـو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلـوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق (العمايره ،1999). كما يـرى (ديـاب ،2001) أن الإدارة تعتبر المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن `يؤدوه، والتأكد من أنهم يزاولونه بأحسن وأفضل طريقة، وتحديد أهداف النـشاط الإداري ووضـع المعايير الموضوعية لقياس هذه الأهداف من أجل التأكد من كفاءة الأداء. كمـا رأى (أبو الوفاء وحسين ،2000) أن الإدارة عملية إنسانية وسلوكية بالدرجـة الأولـى، وهي علم وفن التعامل مع البشر، واستقطاب تعاونهم، وتنسيق جهودهم مـن أجـل تحقيق أهداف محددة، فهي عملية تنسيق المجهودات الجماعية لتحقيق هدف محـدد، وتنظيم العناصر الرئيسة في المؤسسة، وهذا بالطبع يتوقف على كفـاءة العنـصر البشري في تفعيل جميع وظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظـيم والتوجيـه والتنسيق والمتابعة والتقويم.

ونتيجة للتطور والتقدم العلمي في عالم الإدارة وارتقاء مستويات التعليم والثقافة لدى الأفراد، أدى ذلك إلى ظهور دول حديثة ذات مقومات خاصة تحتاج إلـى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى أفراد لديهم القدرة علـى قيـادة الجهاز الإداري، حتى يكونوا قادرين على القيام بواجباتهم بدراية وكفاءة وإخـلاص

(كنعان، 2002)، وهذا ما أكده (عاشور ،2002) من تأثير للتطور على مجريـات الحياة اليومية، حيث تواجه دول العالم المختلفة، وبخاصة الدول النامية في العـصر الحديث تحديات أساسية تدور كلها حول كيفية تحقيق مستويات عالية من الرفاهيـة الاقتصادية والاجتماعية لأبنائها، كما تسعى إلى تحقيق غايات وأهداف مـن خـلال الاستغلال المنظم للموارد المادية والبشرية المتاحة، والعمل على تنمية المزيد مـن تلك الموارد. وتعد التربية في مجتمعات العصر الحديث عمليـة منظمـة وهادفـة، وإدارة فاعلة في إعداد الإنسان المؤهل للحياة، وذلك من خلال تنميتهـا لشخـصية الفرد، مما يسهم في تطوير المجتمع وتقدمه (مصطفى، 2003).

لقد شهد ميدان التربية والتعليم مرحلة تطور واسعة النطاق، هدفها التقدم العلمي والتقني والتطور الاجتماعي، والذي بدوره انعكس على عناصر العملية التعليميـة، وهذا بدوره أدى إلى تعدد أدوار الإدارة المدرسية، حيث أخذت تواجـه تحـديات، ومتغيرات تربوية معاصرة تحتاج إلى قدرات خاصة، ومهارة عالية فـي إدارتهـا لمواجهة تلك التحديات، والتخلي عن الأساليب الجامدة، والتكيف مع تغيرات العصر، والقيام بالتنظيم المرن لتصريف أمور المدرسة بكفاية وفاعلية تتناسب مع معطيـات العصر (المنيف، 2003).

كما شهدت الإدارة التعليمية تغيرات تمثلت في زيادة الوعي بقيمة وأهمية إدارة المؤسسات التربوية بصفة عامة، والإدارة المدرسية بصفة خاصة، لما لها من مكانة خاصة في العملية التربوية، وما لمديرها من أهمية على اعتبار أنه مسؤول عن قيادة وتوجيه العملية التعليمية بكل جوانبها لبلوغ غاياتها بكفاءة واقتدار (الدبيان، 2009).

وتعتبر الإدارة المدرسية واحدة من العناصر المهمة في العملية التعليمية، حيـث وضوح الطريقة التي تدار بها المدارس وتحديد الأهداف بوضوح ورسـم الخطـط لتحقيق الأهداف المرجوة، ويقع على كاهل مدير أو مديرة المدرسة العبء الكبير في تحمل المـسؤولية، حيـث تلعـب مـديرة المدرسـة دوراً مهمـاً فـي العمليـة التعليمية/التعلمية، باعتبارها قائدة تربوية مقيمة، فهي التي تقوم بتنظيم وتنسيق العمل المدرسي، وتشرف على النشاط المدرسي، وتعمل على تحسينه، وتسعى لزيادة النمو

المهني للمعلمين، وتوجيه ومساعدة التلاميذ للنهـوض بهـم مـن جميـع جوانـب الشخصية، بالإضافة إلى تنظيم الـسجلات، وإدارة الـشؤون الماليـة بالمدرسـة، والاتصال والتواصل مع كل من المجتمع المحلي والإدارة التربوية لمـا فيـه مـن مصلحة الجميع (العاجز، 2001).

وليس هناك من شكٍ في الدور الذي يلعبه مدير المدرسة في التأثير بالمدرسـة، فهو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والمحرك لطاقاتهـا وإمكاناتهـا البشرية والمادية والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات، ومن هنا يمكن إدراك كبر حجم المسؤولية الملقاة على عاتقه، فواجباته متعددة ومتنوعة ومتداخلـة وهـو بهذه الأهمية لا بد له من قدرات تمكنه من مواجهة كثير من الأزمات والمـشكلات المدرسية ببصيرة نافذة، وإدراك واعٍ، وقدرة على ابتكار الحلول المناسبة وتنفيـذها في الوقت المناسب (السحيمي، 2002؛ ستراك، 2004). وهذا ما بينتـه (الغامـدي ،2009) فالتوقعات المرجوة من مدير المدرسة جعلت المسؤولية الملقاة على عاتقـه كبيرة، وصعبة في الوقت نفسه، وبخاصة عندما يكون المجتمع المدرسـي مجتمعـاً متحركاً، متجدداً، متغيراً، ولا بد نتيجة لذلك من أن تطرأ كثير من المشكلات تتطلب تدخلاً سريعاً وفورياً من مدير المدرسة، وإصدار القرارات التي تؤثر فـي الحيـاة المدرسية بشكل عام.

ومع النمو السريع الذي يشهده نطاق التعليم في المملكـة العربيـة الـسعودية، والذي تضاعفت فيه أعداد المدارس خلال السنوات الأخيرة . يتوقـع أن تواجـه الإدارة المدرسية بعض المشكلات سواء كانت مالية أو تنظيمية، أو مشكلات تتعلق بعلاقتها مع المجتمع، أو مع السلطات الأعلى، وتختلف هذه المشكلات من منطقـة الى أخرى، حسب طبيعة كل منطقة، وتوزيعها الجغرافي، وأعداد المـدارس فيهـا. ولأجل هذا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه المشكلات التي تعيق العمـل لدى مديري المدارس، وفي نفس الوقت تتيح المجال للمسؤولين التربويين للاطـلاع على ما يعانيه هؤلاء المديرون من مشكلات , حيث تقع المسؤولية على عاتقهم فـي الارتقاء بالمستوى التحصيلي والتربوي للطلبة .

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تمر المدارس في المملكة العربية السعودية بمرحلة تطوير وتحـديث المنـاهج، وتطور طرق التدريس، والعمل على تطوير مهارات العاملين فيهـا، وأن النجـاح يتوقف على قدرة هذه المدارس على التأقلم وبشكل مستمر مع التغيـرات، وعلـى الرغم مما يطرح دائماً من أن أغلب المديرين يميلون إلى الجوانب الإدارية الروتينية على حساب الجوانب الفنية المتعلقة بشكل مباشر في تحقيـق الأهـداف التربويـة وتطويرها أثناء العمل.

وفي أثناء قيام المديرة بمهامها وأدوارها قد تصطدم بمشكلات تعتـرض سـير عملها، وتكون عائقاً للقيام بمسؤولياتها خير قيام، ولا بد من مواجهة هذه المشكلات، والعمل على حلها أو التقليل من آثارها السلبية قدر الإمكان، ولا يمكن أن يتم ذلـك إلا إذا كان عملها مبنياً على التخطيط السليم والفعال، وأول عمليات التخطيط السليم عملية التقييم ومعرفة نقاط القوة والضعف ، وتحديد هذه المشكلات التي قد تواجهها قبل أن تفاجأ بها، ومن ثم تكون مستعدة لمواجهتها، ويكون لديها التصور المسبق لها وبكيفية حلها، وهذا ما أكدته الدراسات التي تناولت مواضيع قريبة مـن الدراسـة الحالية وأوصت على القيام بدراسات لمعرفة هذه المـشكلات، حيـث بينـت هـذه الدراسات أن العديد من المديرات يواجهن مشكلات عديدة تعوقهن عن أداء دورهن في تحقيق الأهداف المرجوة.

ولأهمية الدور الذي تقوم به مديرات المدارس فـي تحقيـق أهـداف العمليـة التربوية، ولتفادي قصورهن في مواكبة التحولات المتسارعة لمجريـات العـصر، وإهمال بعضهن لأهم الأدوار المرسومة لهن لإجراء عمليات تقيـيم، ومـع النمـو السريع الذي يشهده نطاق التعليم ، من المتوقع أن تواجه الادارة المدرسـية بعـض المشكلات الفنية أو الإدارية، سواء كانت تتعلق بالامور الماليـة أو التنظيميـة ، أو مشكلات تتعلق بعلاقتها مع المجتمع المحلي ، أو مع السلطات الأعلى، وتختلف هذه المشكلات من منطقة الى أخرى ، حسب طبيعة كل منطقة وأعداد المدارس فيهـا ، وتختلف من إدارة مدرسية الى أخرى ، ومن مرحلة تعليمية الى أخرى تبعاً لظروف

المدارس وطبيعة القائمين عليها ، من هنا جاءت هذه الدراسة لمحاولة التعرف على ما يعترض مدارسهم من مشكلات إدارية وفنية والتي تؤثر سلباً على أداء مهامهن، الأمر الذي جعل من الأهمية بمكان إجراء هذه الدراسة، وذلك للتعرف علـى هـذه المشكلات ، وكذلك التعرف على أكثرها شيوعاً، وذلك للوقوف عليها.

لذا فإن مشكلة الدراسة تتمثل في بيان المشكلات الإدارية والفنية للمدارس فـي مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظر مديرات هذه المدارس من خلال الإجابـة عـن الأسئلة التالية:

1. ما المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظرهن؟
2. ما المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليميـة مـن وجهة نظرهن ؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالـة ($0.05\geq\alpha$) فـي المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليمية مـن وجهـة نظرهن تعزى لمتغيرات (المؤهـل العلمـي، والخبـرة الإداريـة، ومـستوى المدرسة)؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالـة ($0.05\geq\alpha$) فـي المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظرهن تعزى لمتغيرات (المؤهـل العلمـي، والخبـرة الإداريـة، ومـستوى المدرسة)؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عنـد مـستوى الدلالـة ($0.05\geq\alpha$) بـين المشكلات الفنية والمشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبـوك التعليمية من وجهة نظرهن ؟

3.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1. التعرف على المشكلات الفنية والإدارية التي تواجهها المدارس في مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظر مديراتها .
2. تكوين إطار نظري للتعرف على أبعاد المشكلات الإدارية والفنية وما يرتبط بهما من مفاهيم.
3. التعرف على مدى اختلاف وجهات النظر بين المديرات في إدراك هذه المشكلات تبعاً لمتغير كل من (مستوى المدرسة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي للمديرات).
4. تقديم مقترحات تسهم في حل تلك المشكلات من وجهة نظر مديرات المدارس.

4.1 أهمية الدراسة:

يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة بما يلي:

1. مد القيادة التربوية بنتائج توفر لها أداة علمية، تمكنها من التعرف إلى المشكلات بنوعيها الإدارية والفنية، مما يفيد في استنباط الوسائل التي تساعد في كيفية التعامل معها، وتقديم الخطط والبرامج الهادفة إلى زيادة العملية التعليمية.
2. تسليط الضوء على المشكلات الأكثر أهمية لدى المديرات، وأكثرها انتشاراً بين المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية.
3. توجيه اهتمام وزارة التربية والتعليم في السعودية إلى هذه المشكلات التي تعيق العملية التربوية والتعليمية، وذلك لدراستها واتخاذ القرارات التي تساعد في حلها.
4. تشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى في البيئة السعودية وغيرها من البيئات، تتناول برامج إرشادية ووقائية وعلاجية للمشكلات، وذلك من خلال الاستفادة من توصياتها.
5. تطبيقها على أحد الأركان الرئيسة في العملية التربوية، وهي الإدارة المدرسية، باعتبار أن المديرة بحكم قيادتها التربوية لها دورٌ بارزٌ في تحديد

شكل التنظيم الداخلي للمدرسة ، فمديرة المدرسة تشكل حلقة الوصل بين مديريات التربية والميدان(المدرسة)، إضافة إلى كون المديرة مسؤولة وبشكل مباشر عن المعلمات والطالبات في المدرسة التي تديرها، وعن تنفيذ السياسات العامة التي تصل إليها من المديرية.

6. الحاجة الملحة إلى التقييم المستمر في شتى المجالات التربوية ومراجعتها، ودراستها والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين العملية التعليمية، حيث تعد عمليات التقييم من العمليات المهمة لما تتوصل إليه من معلومات وبيانات عن هذه المدارس، وهذا يتيح فرصة تلمس نقاط القوة والضعف، والإيجابيات والسلبيات، مما يمكن من إعادة النظر في البرامج والسياسات.

5.1 التعريفات الإجرائية والمفاهيمية:

1. **مديرة المدرسة:** المسؤولة عن إدارة شؤون العاملين، ورعاية الطالبات والمشرفة الرئيسة على سير العملية التربوية في المدرسة من أجل تحقيق أهداف التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
2. وهي المسؤولة الأولى في مدرستها والمشرفة على جميع شؤونها التربوية والتعليميةوالإدارية والاجتماعية (وزارة التربية والتعليم، 2001).
3. **المشكلات**: هي المعوقات والعقبات التي تعيق أداء مديرة المدرسة في المدارس الحكومية والتي تؤثر سلباً على أدائها.
4. **المشكلات الإدارية**: مجمل المعوقات الإدارية والتي تؤثر سلباً في أداء مديرات المدارس، والمتعلقة بالأنظمة واللوائح والتعليمات التي تواجه مديرات المدارس، وتعرف المشكلات الإدارية إجرائياً بالمشكلات التي يتم الكشف عنها باعتماد الأداة المستخدمة في هذه الدراسة (أحمد، 2001).
5. **المشكلات الفنية**: وهي المشكلات المتعلقة بالعملية التعليمية داخل المدرسة مثل قلة الدورات التدريبية للمعلمين، وإلى غير ذلك (النصار، 2004).

وتعرف المشكلات الفنية إجرائياً بالمشكلات التي يتم الكشف عنها باعتماد الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

6.1 حدود الدراسة

هناك محددات يتوجب أخذها بعين الاعتبار عند تعميم نتائج هذه الدراسة وهي:

1. اقتصرت الدراسة على مديرات المدارس بمنطقة تبوك التعليمية بالمملكة العربية السعودية خلال العام الدراسي (1430–1431هـ/2009-2010م).
2. تعتمد نتائج هذه الدراسة على خصائص أدوات القياس المستخدمة فيها.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 مفهوم الإدارة المدرسية:

تعتبر الإدارة عملية هامة لجميع المنظمات والمؤسسات القائمة فـي المجتمـع ،وذلك لتنسيق جهودها لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلهـا تلـك المؤسـسات، وتتأثر الإدارة التربوية بشكل كبير بنوع الإدارة ونوع عملياتها في التخطيط والتنظيم والتنسيق بين وحدات النظام ومتابعة تنفيذ العمل، ومراقبة وتوجيه جهود العـاملين الى بلوغ الأهداف المنشودة، وتعد الإدارة المدرسية جزءاً هاماً من الإدارة التربوية، إذ أنها ذات دور أساسي في تفعيل العملية التربوية بكافة مدخلاتها إلى مخرجاتهـا، وعلى هذا الأساس تنطوي مهمة الإدارة المدرسية على جوانب إدارية وأخرى فنية، ولا بد من تكامل هذه الجوانب في الممارسات الإداريـة لمـدير المدرسـة دون أن يطغى أحدهما على الاخر.

والإدارة المدرسية تعني عملية تنظيم وتنـسيق وتوجيـه للعناصـر البـشرية، والموارد المتاحة في المدرسة وذلك ليستطيع كل فرد القيام بدوره لتحقيق الأهـداف التربوية، كما تعني تنظيم المدارس وإدارتها، من حيـث الإشـراف علـى التعلـيم والنشاطات المدرسية وتنسيق التعاون مع الأجهزة التربوية ذات العلاقة، والاهتمـام بالنواحي الإدارية وحفظ النظام المدرسي (الخميس، 2002م).

وعرفها (دياب ،2001) بأنها جميع الجهود والممارسات المبذولـة مـن قبـل القائمين على تنفيذ العمليات الإدارية المختلفة في جميع مستويات النظام التعليمـي، في حين ترى (جبر ،2002) أن الإدارة المدرسية هي التي توجه مـسيرة العمليـة التعليمية على مستويات مختلفة لتحقيق الأهداف الموضـوعة بكفـاءة عاليـة مـع الاقتصاد في الوقت والجهد والمال قدر الامكان .

وتعرف الإدارة المدرسية بأنها: "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين في الحقل التعليمي –المدرسة- من أساتذة وإداريين، وفنيين، بغيـة تحقيـق الأهـداف التربوية داخل المدرسة بما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة في تربية أبنائها تربيـة صحيحة(أبو الوفاء وحسين، 2000، ص:102)، ويشير (العجمي ،1999) إلى أن مفهوم الإدارة المدرسية يدل على الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مـع جميع العاملين معه من مدرسين وإداريين ، لتحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة والتي تشمل جميع الجهود والأنشطة والعمليات، مـن تخطـيط وتنظـيم ومتابعـة، وتوجيه، ورقابة، التي يقوم بها المدير مع العاملين معه مـن مدرسـين وإداريـين، بغرض بناء شخصية التلاميذ من جميع جوانب الشخصية.

ونتيجة لاتساع مجال المدرسة لتشمل المسؤوليات الإدارية والفنية عرفت بأنهـا الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة بهدف تحقيق الأهداف التربوية تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف اليه الدولة من تربية ابنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (عطيوي،2001). وقد أشار (النصار ،2004م) إلى أهمية البعد الفني في مجال الإدارة المدرسية والذي يقوم على أساس استعمال المهارة البـشرية فـي تطبيق المبادئ الإدارية، مما يدل على أهمية فهم البعد الإداري القائم على المعرفـة والتعلم المناسب لمن يقوم بهذه المهام، حيث ينظر بعـض التربـويين إلـى الإدارة المدرسية على أنها علمٌ وفنٌ في وقت واحد، ذلك أن لها مجموعـة مـن الحقـائق والمفاهيم التي تشكل البعد المعرفي الذي يساعد على الفهم الصحيح، فـي حـين أن البعد الفني يتعلق بالكيفية التي يتم فيها استخدام البعد المعرفي وربطـه بـالمواقف الأخرى المتعلقة بالإدارة المدرسية.

وقد كانت وظيفة المدرسة التقليدية تتمثل في تلقين مجموعـة مـن المعـارف والمهارات الأساسية، أما وظيفة المدرسة المعاصرة كما يراهـا الفكـر التربـوي الحديث فيناط بها دور يتعدى ذلك الدور التقليدي بكثير، والذي يتمثل فـي تـدريب الطلبة على مهارات التفكير العليا، وربط ما يتعلمه الطالب بحياته اليوميـة خـارج نطاق المدرسة، وزيادة ثقة الطالب بقدراته على الإنجاز والإبداع، وبناء على هـذا

التصور لدور المدرسة المعاصرة على الصعيد التعليمي، فإنه من الصعوبة بمكـان أن تقوم المدرسة بأداء تلك المهام في إطار النمط التقليدي للإدارة المدرسية المنفـذة للسياسات، إلا إذا تم إخضاعها لنمط من التفكير من الأطراف المعنية في المدرسة كافة، وذلك من أجل الوصول إلى نوع من التصورات المشتركة التي تمثل الأساس لعملية التعليم فيما بعد (Keith & Girting, 1991).

2.1.2 أهمية الإدارة المدرسية

الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية، وفرع من فروع الإدارة العامـة، وحيث أن الإدارة التعليمية تقوم بوضع سياسة التعليم والتخطيط لها والإشراف عليها ، فإن الإدارة المدرسية تقوم بتنفيذ هذه السياسة على أرض الواقع ، فالمدرسة هـي المكان الذي تتبلور فيه جميع النشاطات من أجل بناء جيل متكامل، فهي لم تعد مكاناً للتعليم فقط بل أصبحت تهتم بالمتعلم من جميع النواحي، ومع ذلك فإن هذه الأهميـة الكبيرة لها تنعكس بلا شك على الأهمية الإدارية المدرسية، فنجاح المدرسـة فـي تحقيق أهدافها يعتمد أولاً واخيراً على ما تقوم به إدارتها من دور فعال فـي تنفيـذ السياسة التعليمية المرسومة لها، وهنا ينعكس بلا شك ما لإدارة المدرسة من أهميـة (العصيمي،2009).

وتمثل الإدارة المدرسية الميدان الفعلي لتظافر جهود العاملين فيها فـي تـسيير دفة الإدارة، فالمهام الوظيفية للإدارة المدرسية مهام جسام، ومسؤوليات متعـددة لا تقف عند النواحي الإدارية ، بل تشمل التوجيه التربوي الذي يعتبـر مـن الأمـور الهامة لمتابعة سير العملية التعليمية ، وتشخيص جوانب القوة والضعف ، وتوجيـه المعلمين ، فهي تتحمل العبء الأكبر في تنفيذ العملية التعليمية بجميع جوانبها إدارياً وفنياً ، ويظهر أثرها العلمي في سلوك الطلبة ، كما يتبعها أعضاء الأسرة التربويـة في منهاجها العملي (المنيف،2009).

تعمل الإدارة المدرسية على تهيئة المناخ التربوي الملائـم لتحقيـق العلاقـات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس سليمة مبنية علـى الـود، والمحبـة،

فالإدارة المدرسية هي بمثابة الميدان الفعلي لتضافر جهود العاملين فيها، وقد أورد (مصطفى ،2002) أهمية الإدارة بما يلي:

1. إشباع الحاجات الإنسانية داخل وخارج المدرسة، ومراعاة المسؤولية الاجتماعية والثقافية للمعلمين والطلبة.
2. الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (بشرية ومادية) وتحويلها إلى مشاريع وبرامج تربوية وتعليمية يستفاد منها.
3. ضروريتها لكل مدرسة، ولكل جهد جماعي، حيث أن وجود المعلمين والموظفين، والطلبة، والأموال لا يؤدي إلى إتمام وتحقيق الأهداف المرجوة دون وجود إدارة قادرة على التعاون، والمشاركة، والتنظيم.

3.1.2 وظائف الادارة المدرسية

تعتمد العملية التربوية في نجاحها على المدخلات التي تتكون منها عناصر هذه العملية وفعاليتها، وعلى الأدوار الرئيسة للقائمين عليها، ومن أبرز هؤلاء مديرو ومديرات المدارس، حيث أصبح دورهم أساسياً في توجيه الفعاليات المختلفة التي تسهم في العملية التربوية، فالمدرسة وحدة إدارية أساسية في النظام التربوي، ومستوى الممارسة الإدارية والفنية لمديري ومديرات المدارس تنعكس على العاملين والمتعلمين على حد سواء (القرعان والحرا رشة، 2004؛ المساد، 2005). فالإدارة المدرسية لم تعد مجرد تسيير شئون المدرسة تسييرا روتينيا ولم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع ، بل أصبح محور العمل في هذا الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي والتي تعمل على تحسين العملية التعليمية لتحقيق هذا النمو كما أصبح يدور أيضا حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع . وإلى جانب هذا فمن وظيفة الإدارة المدرسية العمل على نمو خبرات كل من في المدرسة وفقا للصالح العام ومما يساعدهم على تحقيق ذلك حسب (أحمد ،2001) مراعاة ما يأتي:

أ. الإيمان بقيمه الفرد وأهمية مشاركته مع ترشيد العمل .
ب. حسن التخطيط والتنظيم والتنسيق ثم المتابعة والتقويم .
ج. اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسة العمل في المدرسة بأسلوب سليم .
د. اتباع الأساليب الإيجابية في حل معوقات العمل المدرسي .
ه. الإدراك التام لأهداف المرحلة التعليمية ومكانتها بين السلم التعليمي .
و. الإدراك التام لخصائص نمو التلاميذ وما يستلزمها .
ز. الإلمام بمناهج المرحلة التعليمية وما تستهدف إليه .
ح. الوقوف على الصعوبات التي تعترض العمل داخل المدرسة .
ط. معرفة احتياجات البيئة ومعوقاتها واقتراح الحلول لها.

وبين (الحسن، 2006) أن الوظيفة الأساسية للإدارة المدرسية هي العمل على تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات التي من شأنها مساعدة التلاميذ على التعلم، وتحقيق النمو المتكامل لهم، وصولاً إلى تحقيق التربية المنشودة. وأضاف (عابدين، 2001) أن مهمة الإدارة المدرسية تنطوي على جوانب إدارية وأخرى فنية، ولا بد من تكامل هذه الجوانب في الممارسات الإدارية لمدير المدرسة دون أن يطغى أحدهما على الآخر. و أكد (الشريجة، 2006) على أن وظيفة الإدارة المدرسية أصبحت تجمع بين النواحي الإدارية والفنية في آنٍ واحد، وتعنى بكل ما يتصل بالأعمال الإدارية، وما يتصل بالطلاب والمعلمين والإداريين والمناهج والأنشطة التربوية والإشراف الفني وربط المدرسة في المجتمع المحلي، بالإضافة إلى أنها عملية إنسانية تسعى إلى توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية.

4.1.2 واجبات مدير المدرسة ومسؤولياته

إن المدير الفعال في المدرسة هو العنصر الحيوي القادر على قيادة المدرسة، وتوجيه نشاطها نحو تحقيق الأهداف بكفاءة، ويتوقف نجاح الإدارة على مدى توافر المدير الكفء، ويعتبر المجتمع الدراسي ميداناً واسعاً لممارسة الدور القيادي من قبل

مدير المدرسة، وقدرته على التأثير في سلوك واتجاهات الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون إدارته من خلال اعتراف الجماعة التلقائي بقيمته في تحقيق أهداف المدرسة، فالإدارة هي فن التعامل مع الناس، ويتم بأساليب معينة لتحقيق الأهداف، لذا فإن المدير الفعال هو الذي يتقن هذا الفن (الشريجة، 2006م).

إن مسؤولية مدير المدرسة الرئيسة هي توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها، وتنفيذ الأنظمة واللوائح التعليمية التي تصدر من الجهاز المركزي للتعليم، ويتعاون معه المعلمون والإداريون، وغيرهم من العاملين في المدرسة، كما أن مدير المدرسة ملزم بالتقيد بتعليمات الإدارة التعليمية التي يخضع لها، ويتصرف وفق ما تراه، فالأداء الفعال للإدارة المدرسية تعتمد على الفهم السليم للقيادة المدرسية لمهامها وأهدافها، ذلك أن ضعف أداء القيادات المدرسية سوف يؤدي إلى العديد من المشكلات التي تؤثر على أداء المعلمين لتأدية أدوارهم في المدرسة (النصار، 2004م).

ولتحديد الكفايات والواجبات الإدارية والفنية التي يستوجب توفرها لدى مدير المدرسة دورٌ مهم للتعرف على الحاجات والقدرة على حل المشكلات التي تواجهه، وهناك ثلاث كفايات أساسية يحتاجها المديرون يمكن كما يرى (الشريجة،2006) تصنيفها إلى:

أ. كفايات تقنية.

ب. كفايات إنسانية.

ج. كفايات إدارية.

حيث تعمل الكفايات التقنية التي ينبغي للمدير امتلاكها للقيام ببعض المهام المنوطة به كوضع الميزانية، وجدولة العمل الإداري، في حين تمثل الكفايات الإدارية رؤية الصورة الكلية والعلاقات بين الأجزاء المختلفة. أما الكفايات الإنسانية فتشير إلى المهارات الشخصية التي يحتاجها مدير المدرسة ليعمل بنجاح مع الناس مهما اختلف موقفهم الاجتماعي ومكانتهم الاجتماعية.

كما أوضح (حجي ،2005م) أن الكفايات الضرورية للمديرين تحـدد بالكفـاءة المعرفية، وكفايات الأداء، وكفايات وجدانية وكفايات المنتج. وقـد أورد (العمـايرة وأبو نمرة ،2004م) المهمات التي يجب أن يقوم بها مدير المدرسة حتـى يكـون مديراً كفؤاً قادراً على حل المشكلات التي تواجهه، وهذه المهمات تشمل:

1. المهمات الإدارية، المتمثلة في:

أ. إدارة شؤون التلاميذ.

ب. رعاية شؤون العاملين.

ج. تنمية العلاقات مع المجتمع المحلي.

د. تنظيم التسهيلات المادية للمدرسة.

ه. إدارة الشؤون المالية.

و. تنظيم الاتصال والتواصل بين المدرسة والإدارة التربوية.

ز. التقويم الختامي ومتابعة الجوانب الإدارية.

2. المهمات الإشرافية، المتمثلة في:

أ. تنمية المعلمين مهنياً.

ب. إثراء المنهاج المدرسي وتحسين تنفيذه.

ج. القيام بالبحوث الإجرائية لتحسين العمل وممارسات المعلمين.

د. توظيف أساليب وأدوات التدريس والنمو المهني المتاحة في حـدود الإمكانات القائمة.

ه. العمل على توفير فرص النمو المتكامل للمعلمين.

و. إيجاد نظام مستمر للتقييم المستمر للعاملين في المدرسة.

كما صنف (البدري ،2002م) واجبات مدير المدرسة حسب الجوانب الرئيـسية للموقف الدراسي والحياة الدراسية إلى اثني عشر صنفاً رئيسياً هي:

1. دراسة المناهج والبرامج الدراسية والكتب المدرسية.
2. قيادة وتوجيه النشاط المدرسي.
3. قيادة وتوجيه الخدمات الصحية والنفسية.

4. توجيه الطلبة وإرشادهم.
5. حفظ النظام.
6. اختبارات التلاميذ، واجتماعاتهم.
7. الاجتماع بأعضاء هيئة التدريس، وتوجيههم وحل مشكلاتهم.
8. تحسين وتوسيع وصيانة وتوجيه العمل في شتى المرافق المدرسية.
9. إدارة الشؤون المالية.
10. الشؤون الإدارية، والرد على المعاملات، وتنظيم الملفات، والسجلات.
11. التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، والمتابعة، وتقييم الموظفين.
12. أولياء الأمور، والبيئة المحلية.

مما سبق يتضح أن وظيفة مدير المدرسة ومسؤولياته القياديـة، والإداريـة، والفنية، والتربوية واسعة، وتشمل كل جانب من جوانب العملية التربوية والتعليميـة في المدرسة، ويدخل ضمن هذه المسؤولية العديـد مـن الواجبـات والمـسؤوليات الفرعية.

ونظراً لاختلاف النظم التربوية والتعليمية في بعض القوانين والتعليمات ، لكثير من الدول ، فقد حددت التعاميم الخاصـة (تعمـيم 398 / 2 / 1ت1394 ه /1973م) و(تعميم 42 /2 ف /1 ت 1407 / 1408 ه /1987م) بمهام المديرة في المملكـة العربية السعودية هذه المهام ، والتي من أبرزها :

1 - **العمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها :**

وذلك من خلال متابعة محتوى المناهج الدراسية مع المعلمات ، والتعرف على أساليب تطويرها وتحليل محتواها ، وخطط المواد التدريسية التى تعدها المعلمات ، وتوجيه المعلمات ومتابعتهن فيما يتعلق بدفاتر تحضير الدروس ومناقـشة اللـوائح التنظيمية لأعمال الاختبارات من خلال عقد الاجتماعات مع معلمات المدرسة قبـل الاختبار ، ومعالجة جوانب الضعف في العملية التربوية بالتعاون مـع المـشرفات التربويات ذوات الاختصاص في المدرسة .

2-الاشراف على شؤون الطالبات باعتبارهن محور العمليـة التعليميـة وذلـك بالتعرف على حاجاتهن ومشكلاتهن :

وذلك من خلال التعاون مع المشرفات والمعلمـات للتعـرف علـى حاجـات الطالبات ومشكلاتهن وتوزيعهن على الفصول حسب تقديراتهن ، والتعرف علـى مستوى التحصيل الدراسي لهن ، وتكوين لجان من الطالبـات متعلقـة بالانـشطة المدرسية ، والتأكد من أن ملفات الطالبات تحتوى على الوثائق المطلوبة .

3-**الإشراف على التنظيم المدرسي :**

وذلك لإعداد خطط العمل بداية العام الدراسي ، توزيع الأعمال الإدارية حسب ما تقتضيه مصلحة المدرسة ،الاشراف على صيانة المباني ونظافتها وحفظ النظام ، وتنظيم جداول الدروس الأسبوعية وبرامج الأنشطة التربويـة ، وتوزيـع العمـل التعليمي على المعلمات حسب حاجة البرنامج التعليمي ، وحسب تخصص كل معلمة بالإضافه إلى الإشراف على السجلات والدفاتر والملفات .

4-**الاهتمام بالمجتمع المحلي :**

وذلك بالاهتمام بمجالس الأمهات ، وتوثيق الصلات بين الأمهات والمعلمـات من خلال المشاركة في الانشطة المدرسية ، وتقديم النصح والإرشاد فيمـا يتعلـق بالطالبات، بالإضافه إلى معرفة مدى إمكانية الإفادة من إمكانيـات البيئـة المحليـة للمدرسة.

5-**متابعة المعلمات وزيارتهن في الفصل الدراسي** :

وذلك بإجراء عمليات تقييم المعلمات وفق النماذج والبطاقات المعدة لـذلك . ولتسهيل دور مدير المدرسة وتفعيله للقيام بمثل هذه المهمات ، فقد منحت العديـد من الصلاحيات منها ما يتعلق بالطالبات ، وصلاحيات ذات علاقـة بالمعلمـات ، ومنسوبات المدرسة ، ومنها ما يتعلق بالبناء المدرسي والمجتمـع المحلـي ، بـدءاً بتشكيل المجالس واللجان في المدرسة وتفعيل دور هذه المجـالس واللجـان وفـق التعليمات وتحديد مواعيد اجتماعاتها ومتابعـة أعمالهـا . وهنـاك الكثيـر مـن الصلاحيات لايتم اتخاذ قرار فيها إلا بعد إشعار الجهات المختصة بـإدارة التربيـة

والتعليم مثل شؤون الموظفين ، أو شؤون الطالبات ، أو شعبة نشاط الطالبـات أو إدارة الإشراف التربوي ، وبعض الصلاحيات يمكن الاستئناس برأي لجنة التوجيه والإرشاد بالمدرسة قبل اتخاذ القرار .

ومن أبرز الصلاحيات المتعلقه بالطالبات والتي أوردتها (الطويرقي،2007) :

1. السماح للطالبات المتكرر رسوبهن ، والكبيرات في السن بمواصلة الدراسة ، أو تحويلهن لمدارس أخرى وفق التعليمات .
2. إعادة توزيع الطالبات في الفصول حسب ما تقتضيه المصلحة التعليمية.
3. إحالة أي طالبة يشتبه في إصابتها بمرض معد إلى الوحدة الصحية المدرسية ، أو أقرب جهة صحية لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
4. إقرار الخطط والبرامج لنشاط الطالبات والإشراف على ذلك .
5. منح الحوافز المتنوعة للطالبات المتفوقات والمتميزات
6. قبول أعداد الطالبات بالصف الثالث الثـانوي المتـأخرات عـن الاختبـار، والسماح لهن بدخول قاعة الاختبار ضمن مدة تأخير لا تزيد عن (10) دقائق من بدء الاختبار ، بالإضافة إلى مراجعة أوراق الطالبات المكملات بالمدرسة في الاختبارات الفصلية النصفية وفق التعليمات المقررة.

ومن الصلاحيات المتعلقة بالمعلمات ومنسوبات المدرسة :

1. تقييم أداء المعلمات ومنسوبات المدرسة ، وتحديد عدد الزيارات الإشـرافية خلال العام الدراسي
2. الموافقة على من ترشح وكيله للمدرسة .
3. تنظيم برنامج للنمو المعرفي والمهني للمعلمات وباقي المنسوبات أثناء اليـوم الدراسي .
4. توزيع الجداول المدرسية على المعلمات ، وتعديل خطة الحصص الدراسـية بالمدرسة عند وجود عجز واضح في عدد المعلمات .
5. إصدار قرار الحسم على المتغيبات والمتأخرات في المدرسة وفق التعليمات ، والمساءلة الخطية لأي من منسوبات المدرسة .

6. منح المعلمات وسائر العاملات في المدرسة الإجازات الاضـطرارية وفـق الأنظمة ، وكذلك الإجازات المرضية والأمومة وعـدة الوفـاة فـي ضـوء التقارير المعتمدة .
7. تكليف من تراه من المعلمات بالمدرسة بوضع أسئلة الاختبـار فـي نفـس التخصص لغير الـصفوف التـى تدرسـها فـي حالـة وجـود مبـررات لذلك(الطويرقي ،2007).

5.1.2 **ميادين الإدارة المدرسية**

هناك مجالات عمل إجرائية للإدارة المدرسـية ومـن أهمهـا كمـا يوردهـا (مرسي،1984) :

1- علاقة المدرسة بالمجتمع :

المدرسة مؤسسة اجتماعية قامت لخدمة المجتمع وتحقيق أغراضه في تربية النشئ ويعتمد نجاح المدرسة في تحقيق رسـالتها علـى مـدى ارتباطهـا العضوي بالمجتمع الذي تعيش فيه ، ومن هنا يصبح أول واجـب رئيـسي للإدارة المدرسية هو القيام ببرنامج فعال لتحقيق العلاقـات الناجحـة بـين المدرسة والمجتمع .

2- تطوير المناهج الدراسية :

ويقصد به تطوير العملية المدرسية من حيث متابعة الأداء ومراجعة المحتوى وهذا يعني أن تعمل المدرسة باستمرار على تطوير أسلوب أدائها والطريقـة التـي تعلم بها التلاميذ وكذلك تطوير محتوى ما تعلمه لهؤلاء التلاميذ ، والتعـرف علـى أساليب تطوير المناهج وتحليل محتواها، وتوعية المعلمات بضرورة ربط المنـاهج بحاجات المجتمع من خلال التعاون مع المشرفات التربويات ، ومـن لـه علاقـة بالمناهج .

3- التلاميذ :

يتضمن ميدان النشاط الإجرائي للإدارة المدرسية فيما يتعلق بالتلاميذ لخدمات التي تكمل التعليم المنظم داخل الفصل ، واهمها : الخدمات العلميـة والاجتماعيـة والتوجيه والإرشاد والعلاج والخدمات السيكولوجية وتوفير الكتب الدراسية ووسائل النقل وغيرها.

4- هيئة العاملين :

يعتبر ميدان العاملين من الميادين الرئيسية لـلإدارة المدرسـية ، ومـن بـين الوظائف التي تقوم بها الإدارة التعليمية رسم سياسة للعاملين ومـستوياتهم وأسـس اختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم والإشراف عليهم وتقييمهم وإعداد سجلات لهم وغير ذلك .

5- المباني المدرسية والتجهيزات :

وهي تكون جزءاً هاما من نشاط الإدارة المدرسـية، فالإنـشاءات المدرسـية الحديثة وتجهيزها أصبح عملية ضخمة إذ يجب توافر شروط أساسية فيها منهـا أن تكون وظيفية ومرنة واقتصادية ومأمونة ومريحة وجيدة التجهيز والصيانة .

6- الشؤون المالية :

وهي جانب من جوانب الإدارة المدرسية يختص بالأمور التي تتنـاول إعـداد الميزانية، والمشتريات والمناقصات والتوريدات وعمل الميزانية الختامية وما شاكل ذلك.

7- البناء التنظيمي :

يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد وبين التنظـيم مـن أجـل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة ويتضمن هذا الجانب المفاهيم المتعلقة بالمنظمة الرسمية وغير الرسمية والسلطة والرقابة وقنوات الاتصال والتمثيل .

ولقد صدر قرار وزاري عن وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية بتاريخ 1432/2/26هـ الموافق 2011/1/2 بإعطاء مدير المدرسة صلاحيات جديدة (ملحق رقم، 6)

6.1.2 **تعليم البنات بالمملكة العربية السعودية :**

إن انتشار تعليم البنات في المملكة العربية السعودية في خـلال الأربعـين سـنة الماضية يمثل مدى التطور الهائل الذي حققته البلاد في التربية والتعليم . فلم يقتصر اهتمام الدولة على تعليم البنين، بل اهتمت بتعليم الفتاة أيضاً، فالمرأة بحاجة إلى تعلم كل ما يلزمها في حياتها، ويهم مجتمعها من أمور دينهـا ودنياهـا، بمـا يـتلاءم وطبيعتها، وينسجم مع أهداف الشريعة الإسلامية (دهيش ، 1419هـ/1998م) .

وأمام نهضة البلاد الحديثة وتطورها المستمر عـادت المملكـة إلـى التقاليـد الأصيلة التي توجب إشراك البنـات في التعليم ليحـصل التـوازن فـي الحيـاة الاجتماعية بين الرجال والنساء ، لاسيما أن الإسلام حث على طلب العلم والاستزادة منه ، فضلاً عن كونه ساوى بين المرأة والرجل في الواجبـات ، فالمملكـة منـذ تأسيسها على يد الملك عبدالعزيز – طيب الله ثراه – اهتمت بالتعليم، وقد اقتـصر التعليم المنظم في البداية على البنين، أما تعليم الفتيات فكان علـى شـكل كتاتيـب ومدارس أهلية ، وقبل 20–4–1379هـ/22–10–1959م لم يكن هنـاك جهـاز حكومي يشرف على تعليم البنات ، حيث كان هذا النوع من التعليم مقصورا علـى الكتاتيب والمدارس الأهلية التي قامت بمبادرات فردية ، وسبق تعليم البنـين فيهـا تعليم البنات بما يقرب من خمسة وثلاثين عاماً . إلى أن رأت الدولة بقيـادة الملـك سعود بن عبدالعزيز – يرحمه الله – أن الوقت قد حان لإتاحة الفرصة أمام الفتـاة السعودية ، لكي تنهل من ينابيع العلم والثقافة ، وتعيش عيشة كريمة، قوامها العلـم والأخلاق والتمسك بمبادئ الدين الإسلامي الحنيف (القشعمي ،1432هـ/2011م) .

وقد أصدر الملك سعود بن عبدالعزيز آل سعود – يرحمه الله – الأمر السامي الكريم يوم الخميس 20–4–1379هـ/22–10–1959م القاضي بفـتح مـدارس لتعليم البنات بالمملكة ، وفق ضوابط معينة تحت إشراف جهـاز رسـمي باسـم " الرئاسة العامة لمدارس البنات ، وبدأت مسيرة تعليم البنـــات في المملكـة فـي خطواتهـا الأولى باهتمام القيادة الحكيمة لهذه البلاد ووسعت تلك المسيرة خطاها أفقياً من حيث انتشار المدارس في جميع المدن ومعظم القرى ، ورأسيا من حيـث تأمين التعليم لأكبر عدد ممكن من الطالبات في مختلف المراحل الدراسـية، حتـى

اكتملت بنيته الأساسية بالمرحلة الجامعية وما بعدها، مع دعمـه بمـا يلزمـه مـن إمكانات بشرية وفنية، وتجهيزات مادية، بالصورة التي يفصلها هذا البحث، وفي ظل سياسـة تعليميـة رسـمتها الدولـة لكـل مـن البنـين والبنـات (الهـزازي ، 1429هـ/2008م).

ومع مسـيرة تعليم البنات في المملكة العربية السعودية كانت ثمة إنجـازات ضخمة، يصاحبها تقدم مطرد ، يتمثل في الزيادة الكبيـرة فـي عـدد المـدارس ، والصفوف والمعلمات، والإدارة، والتجهيزات المختلفة مما نتج عنه زيادات كبيـرة في عدد الطالبات في كل مراحل التعليم، وما واكبه من تطورات مهمة في نوعيـة التعليم بهذه المراحل، من حيث المناهج، والكتب، والاختبارات، وطرائق التـدريس، والمباني مما يعبر عن الجهود الكبيرة المستمرة، التي تبذل من قبل المعنيـين فـي مجالات تعليم البنات في المواقع المختلفة ، لدفع عجلة التقدم التربوي في المملكـة ، فأخذت الرئاسة العامة لتعليم البنات على عاتقها مسؤولية النهوض بمـستوى تعلـيم الفتاة ، والحرص على توفير الفرص التعليمية لها في جميع مناطق المملكة، ولـذلك عملت على تطوير أجهزتها الإدارية والتربوية والفنية والإنشائية، منذ توليهـا هـذه المسؤولية حتى الآن (دهيش ، 1419هـ/1998م) .

لقد انتشر التعليم في المملكة العربية السعودية انتشاراً كبيراً، ففي عام 1380هـ /1959م بلغ عدد المدارس الابتدائية الحكومية التي افتتحت (712) مدرسة للبنين، بلغ عدد الطلاب الاجمالي فيها (104203) طالباً وعدد المعلمين (4940) معلماً، أما مدارس البنات فقد بلغ عدد المدارس في العام نفسه (15) مدرسة، وعدد الطالبات (5180) طالبه وعدد المعلمات(113) معلمة، أما عام 1425هـ/1426هـ (2004م/2005م) فقد اصبح عدد المدارس الابتدائية الحكومية للبنين (6525) مدرسة وعدد الطلاب فيها (1.272.295) طالباً وعدد المعلمين (86997) معلماً، أما مدارس البنات فقد بلغت في العام نفسه (6537) مدرسة، وعدد الطالبات (1.241.990) طالبة، وعدد المعلمات (103.499) معلمة (الغامدي،2009) . وبالنسبة لمنطقة تبوك التعليمية فإنها تنقسم الى عدة قطاعات

موزعة على محافظات منطقة تبوك اعتمادا على التقسيم الإداري للمنطقة، وتبين الإحصائية حول قطاع تبوك التعليمي (مدينة تبوك ، بنات): أن معدل عدد المعلمات بالنسبة لعدد الطالبات في مدينة تبوك هو 13:1 أي كل معلمة تقابلها 13 طالبة. و معدل عدد الطالبات في كل مدرسة في مدينة تبوك هو 290:1 أي متوسط عدد الطالبات في المدرسة هو 290 طالبة. ونسبة المعلمات الوطنيات (السعوديات) من مجموع معلمات مدينة تبوك هي 100%. أي لا توجد معلمات متعاقدات (غير سعوديات) في مدارس البنات في مدينة تبوك. ومعدل عدد الطالبات في كل فصل في مدينة تبوك هو 27:1 أي متوسط عدد الطالبات في الفصل هو(27) طالبة (العطيوي ، 1430ه/2009م) .

7.1.2 مشكلات مديري المدراس:

لا يخلو نظام تعليمي من وجود المشكلات التي تظهر دائماً، وتتعدد مصادر هذه المشكلات، فبعضها يتعلق بالطلبة، والبعض الآخر يتعلق بالهيئة التدريسية، أو الإدارية، وهناك مشكلات تتعلق بالمناهج الدراسية والوسائل التعليمية والإشراف التربوي، وإدارة التعليم، كما تتعلق ببعض المشكلات بأولياء الأمور، وبعض المشكلات تتعلق بالمباني المدرسية، وكفايتها لتلقي العلم فيها (الغامدي، 2009م).

وبالنسبة لمصادر المشكلات الإدارية والفنية التي تواجهها إدارات المدارس فإنها تعزى حسب(دورة المشرفين التربويين، 1423هـ/2002م) إلى نوعين من المصادر : (داخلية) نابعة من المدرسة، و مصادر (خارجية) من خارج المدرسة، فبالنسبة لمصادر المشكلات من داخل المدرسة فتضم :

1. المعلم الذي يمكن أن يكون أحد مصادر المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية في حالة عدم اتصافه بالصفات الشخصية اللازمة للتعليم، وعدم تمكنه من المادة العلمية وسوء تعامله مع الطلاب .

2. الطالب الذي يتصف بسلوكيات غير مقبولة كالإهمال في الواجبات المدرسية وعدم التزامه بالتعليمات وإثارة الشغب في الفصل الدراسي فإنه يشكل أحد مصادر المشكلات النابعة من المدرسة.
3. الإدارة المدرسية نفسها مصدرٌ للمشكلات وذلك حينما تتسم هذه الإدارة بالفوضى مما يساهم باختلال النظام داخل المدرسة أو عندما تكون الإدارة متسلطة حيث ينعدم التعاون والتنسيق بين العاملين في المدرسة.
4. المبنى المدرسي قد يساهم في خلق المشكلات للإدارة المدرسية عندما لا يفي هذا المبنى بمتطلبات العمل المدرسي من حيث ضيق الفصول وازدحام الطلبة وتعذر وجود المرافق الضرورية في المبنى المدرسي.
5. المادة الدراسية إذا لم يتمكن الطلاب من فهم أهدافها والإلمام بمهاراتها فإنها تساهم بخفض الدافعية للدراسة، مما يؤدي بهم لإحداث سلوكيات تعطل سير الدراسة. أما مصادر المشكلات النابعة من خارج المدرسة والتي تساهم في خلق مشكلات للإدارة المدرسية فتتمثل في عدم تعاون الأسرة مع المدرسة ووسائل الإعلام. وقد صنف (القوزي، 1989) أبرز المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية الى عدة محاورمن أهمها:

1. مشاكل خاصة بمدير المدرسة: والعائدة إلى نقص الخبرة الكافية في مجال الإدارة المدرسية وضعف التدريب لديهم، كما أن للنمط الإداري الذي يتبعه المدير دوراً في خلق المشاكل للإدارة المدرسية، فكثير من مدراء المدارس يلجأون إلى التطرف في النمط الإداري، فإما النمط الاستبدادي والانفراد في الرأي وإما الفوضى والحرية المطلقة دون ضابط.

2.مشاكل تتعلق بالمدرسين: تتضح هذه المشكلة في غياب المدرسين عن المدرسة أو تأخرهم، وخاصة في المدارس التي يسودها الشقاق بين مدير المدرسة والمدرسين، وفي المدارس التي يكون فيها المدير نفسه غير منضبط بموعد الدوام، وفي المناطق النائية البعيدة عن سكن المعلمين خاصة في نهاية الأسبوع وبدايته.

3. عدم تجاوب أولياء الامور مع المدرسة: إن كثير من أولياء الامور لا يدركون أهمية التعاون بين البيت والمدرسة في كثير من المشاكل التربوية، ويزداد الامر سوءاً إذا كان مدير المدرسة غير قادر على شرح أهداف اللقاءات المدرسية وبيان أهميتها.

4.المباني المدرسية : حيث لا تتوفر في كثير من المباني الشروط الصحية لتكون مبنى مدرسياً، خاصة في المباني المستأجرة، أو حين تضطر عادة إدارة المدرسة إلى فصل الصفوف لضيق حجرات الدراسة مما يترتب عليه إثقال كاهل المعلمين، كما يتم في هذه المباني عادة إهمال دور المكتبة وعدم العناية بالوسائل التعليمية.

5. الإشراف التربوي: حيث لايزال كثير من المشرفين التربويين بعيدين عن العمل في ضوء المفهوم الحديث للإشراف القائم على خلق جو من الثقة والتعاون بين إدارة المدرسة والمدرسين من جهة وبين الاشراف التربوي من جهة أخرى، كما أن بعض المشرفين ينقصهم الإلمام بالسياسة التعليمية وأهدافها(القوزي، 1989).

وتمثل المشكلات التي تمر بها المدرسة نقطة حرجة ، وحاسمة في كيان المدرسة ، تختلط فيها الأسباب بالنتائج مما يفقد المديرين قدرتهم على التعامل معها ، واتخاذ القرار المناسب حيالها ، في ظل عدم التأكد ، وضيق الوقت ، ونقص المعلومات. الأمر الذي قد يؤدي إلى إعاقة المدرسة عن تحقيق أهدافها ، وإحداث الخسائر المادية والبشرية . و المدرسة المعاصرة تواجه أنواعاً متعددةً من المشكلات التي تختلف في أسبابها ، ومستويات حدتها ، وشدة تأثيراتها ، ودرجة تكرارها نتيجة التغيرات البيئية السريعة والمفاجئة لأسباب مختلفة سواء أكانت : اجتماعية أم اقتصادية أم تربوية أم تقنية أم بيئية (الأعرجي ودقامسة ،2000)، الأمر الذي يشير إلى أن المشكلة تعد ظـاهرة حتمية ، لا يمكن تجنبها أو القضـاء عليها . إلا أنه يمكن منعها، أو الحد من آثارها السلبية باستخدام عمليات منهجية علمية ، تحقق المناخ المناسب للتعامل مع المشكلات، والتحرك المنتظم للتدخل ، وتحقيق السيطرة الكاملة عليها . حيث أن إدارة المشكلات بفعالية ، يتطلب عمليات منهجية علمية

سليمة مثل : التخطيط ، والتنظيم ، والتوجيه ، والمتابعة ، وتشكيل فرق لإدارتها، نظام الاتصال، ونظام المعلومات ، واتخاذ القرارات ، وتقويمها(التميمي،1998).

ونتيجة للزيادة الكبيرة والمستمرة في عدد المدارس، قد ينتج عنها مشكلات عديدة، مثل قلة توفر الإمكانات البشرية والمادية اللازمة للعمل بالمدرسة، وتأخر وصول المعاملات، وكثرة الإجازات المرضية، وأورد (العاجز ،2001) مجموعة من المشكلات والصعوبات التي تواجه مديري المدارس بشكل عام والمديرات بشكل خاص، من أبرزها: ضعف المستوى العلمي لدى بعض المدرسين، وضعف الانسجام بين الهيئة التدريسية، وضعف تعاون الأمهات مع الإدارة، وانخفاض مستوى طموح الطالبات وضعف التعامل بين الهيئة التدريسية والإدارة وكثرة الإجازات المرضية، وشيوع ظاهرة الواسطة، وقلة زيارة المشرفات الاختصاصيات، وقلة الصيانة والإصلاحات للبناء المدرسي، ونقص الأجهزة والوسائل التعليمية الأخرى

وقد قدم (عطيوي،2001) تصنيفا للمشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية حيث صنفها إلى نوعين: أولهما ذو صلة مباشرة بالعملية التعليمية، ويتمثل في النقص في بعض هيئات التدريس، وانخفاض مستوى أداء بعض المعلمين، والضعف في مستوى الطلبة، وضعف التفاعل بين المعلمين والطلبة في المدرسة، وتدني مستوى التعاون بين أولياء الأمور والمدرسة، وزيادة أعداد الطلبة في الصف الواحد، والنوع الاخر من المشكلات هو المشكلات الادارية وتتمثل في عدم مناسبة كثير من المباني المدرسية وعدم كفايتها، وعدم توافر الإمكانيات المادية اللازمة لأعمال صيانة المدرسة، وانخفاض روح الإبداع لدى الكادر الإداري، وعدم استقرار الجدول المدرسي، والضغوطات الاجتماعية من أفراد المجتمع المحلي، والتشريعات التربوية التي تحدد نسب النجاح والرسوب والانضباط المدرسي.

ومن المشكلات الاداريـة والفنيـة التـي تواجـه إدارات المـدارس ذكـر (الطخيس،1997) أن من أهم هذه المشكلات : زيادة نصاب مدرسي المواد ،وقلـة عدد موظفي الجهاز الإداري في المدارس، وعدم جدوى حصص النشاط وخاصـة

في المباني المستأجرة. ، والأثر السلبي لتجزئة المدارس ، وعدم العناية بالمبدعين من الطلاب ، وضعف الإمكانيات المادية من ناحية المباني والتجهيزات ، وعـدم اهتمام بعض المدرسين وعدم تعاونهم مع الادارة المدرسية وخاصـة فيمـا يتعلـق بحضور الطابور الصباحي والمشاركة في الإشراف اليومي ، كثرة الأعباء الإدارية المكاف بها مدير المدرسة مما يقلل من متابعة المدرسـين والطـلاب ، المتابعـة الضعيفة من قبل أولياء أمور الطلاب لتحصيل أبنائهم ، السلوكيات الـسيئة التـي تصدر من بعض الطلاب كالتأخر الدراسي والهروب مـن الحـصص والمدرسـة والتطاول على بعض المدرسين أو التدخين داخل المدرسة والكتابة علـى جـدران المدرسة وفي دورات المياه .

وقد ذكرت (الغامدي ،2009) بعض المشكلات التي تواجه مديري المدارس منها: زيادة نصاب مدرسي المواد ، و قلة عدد موظفي الجهاز الإداري في المدارس ، و عدم العناية بالمبدعين من الطلبة ، و ضعف الإمكانات المادية من ناحية المباني والتجهيزات ، وعدم جدوى حصص النشاط وخاصة في المباني المستأجرة ، وعدم اهتمام بعض المدرسين بالحضور المبكر ، و كثرة الأعباء والمهام الإدارية التي يقوم بها مدير المدرسة ، والمتابعة الضعيفة من قبل أولياء الأمور في تحصيل أبنائهم.

إن التطور السريع الذي تعيشه المملكة العربية السعودية في مجال التربية والتعليم يعد من الأمور التي تفرض أهمية وجود إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات ، والاضطلاع بالعديد من المهام الإدارية والإشرافية ، ونظراً لأن هذه المهام متعددة الجوانب ، فإن إدارة المدرسة تواجه تحدياً قوياً لمسايرة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة والاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية ، والتي لا يمكن التغاضي عنها في عصر قائم على أسس علمية بحتة(الطويرقي،2007) .

مما سبق يتضح أن هناك مشكلات وعقبات تعترض عمل مديرات المدارس، ولا بد من التأكيد على أهمية دراسة هذه المشكلات وتحديدها بدقة كخطوة لمعالجتها والتغلب عليها.

2.2 الدراسات السابقة:

ظهرت العديد من الدراسات التـي تناولـت الإدارة المدرسـية، بعـضها يتعلـق بالاحتياجات التدريبية لمديري المدارس، والبعض الآخر يتناول المهـام والكفايـات التقنية والإنسانية والإدارية لمديري المدارس، وفي هذه الدراسة سيتم عرض أهـم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت المـشكلات الفنيـة والإداريـة لمـديري المدارس، وسيتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث:

1.2.2 الدراسات العربية

قام (التويجري ،2000م) بدراسة هدفت إلى تعرف "أهم المـشكلات التـي تعاني منها الإدارة المدرسية في مدارس البنات بالحرس الوطني بمدينة الريـاض"، على عينة تكونت من (95) مديرة مدرسة ووكيلة مدرسة ومشرفة تربوية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم المشكلات إهمال الطالبات للواجبات المدرسية، وكثرة عدد الطالبات بالفصول الدراسية، وضعف مستوى التعاون بين البيت والمدرسة، وعـدم رغبة المعلمات بالالتحاق بالدورات التدريبية، وتأخر بعض المعلمات عن الحضور للمدرسة، وكثرة إجازات المعلمات، وارتفاع نسبة الأمية بين أولياء أمور الطالبات، وارتفاع نصاب المعلمة من الحصص الأسبوعية، والاتجاه المهني غيـر الإيجـابي لمهنة التعليم لدى بعض المعلمات، وتنوع المقررات الدراسية التي تدرسها المعلمة، وعدم توفر الكوادر الفنية لتدريب المعلمات على انتاج الوسائل التعليمية، وعدم إلمام الموظفات الاداريات بكيفية استخدام الحاسوب، وبينت نتائج الدراسة وجود فـروق ذات دلالة إحصائية في المشكلات المتعلقة بالهيئة التعليمية باختلاف الوظيفة لصالح المشرفات التربويات، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية فـي

المشكلات المتعلقة بالنواحي الإدارية في المدرسة باختلاف الوظيفة لصالح المديرات، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط درجات الموافقة على المشكلات التي تواجه مديرات المدارس فيما يخص محاور الدراسة حسب متغيرات الخبرة والمؤهل الدورات التدريبية.

وفي دراسة (للخنجر ،2001م) هدفت أيضاً إلى التعرف على "أهم المشكلات التي تواجهها الإدارة المدرسية للبنين في محافظة القريات"، على عينة تكونت من (368) فرداً منهم (308) معلمين، و(60) مديراً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أهم المشكلات كثرة الأعمال الكتابية لمدير المدرسة، وضعف الحوافز المقدمة للمديرين،وضعف مشاركة الطلبة في الأنشطة الصفية، وعدم اهتمامهم بالواجبات المنزلية، وعدم اهتمام أولياء الامور باجتماعات مجالس الآباء، وكثرة نصاب المعلم من الحصص الأسبوعية، وكثرة تنقلاتهم، كما بينت النتائج وجود مشكلات فيما يتعلق بالمبنى المدرسي وبدرجة عالية .

وقد قامت(البلهيد،2000) بدراسة حول مسببات ضغوط العمل لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة بلغت (485) مديرة بمدينة الرياض . وقد بينت الدراسة اتفاق المديرات على أن عبء العمل، وصراع الدور وتنظيم العمل، وبيئة العمل المادية، وتقدير الرؤساء وغموض الدور من العوامل المسببة للضغوط، كما أشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى بيئة العمل لصالح المرحلة الابتدائية، وبينت الدراسة أنه كلما زادت خبرة المديرة انخفضت ضغوط العمل التي تتعرض لها، وكلما قلت خبرة المديرة في الإدارة زادت ضغوط العمل التي تتعرض لها.

وقام (الشثري ،2000) بدراسة هدفت للكشف عن أهم المشكلات الإدارية بالمدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض ، حيث قام بتطبيق أداة الدراسة على (40) مديرة و(80) مساعدة، وكشفت نتائج الدراسة عن بعض المشكلات الإدارية : مشكلة المباني المستأجرة، وعدم وضوح التعليمات الواردة من إدارة تعليم البنات،

ونقص الدورات التدريبية لمديرات المدارس، وقلة صلاحيات المديرة التي تعوقها في تنفيذ الخطط المرسومة، وقلة اشتراك المعلمات بالمدرسة في وضع خطة المدرسة.

وفي دراسة (أحمد ،2000) والتي هدفت إلى معرفة واقع المدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية عن بعض مظاهر القصور الإداري من وجهة نظر المديرين المعلمين ، والكشف عن أهم الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى تفشي هذا الظاهرة في المجتمع المدرسي. وطبقت أداة الدراسة على عينة من مديري المدارس الثانوية بلغت (60) مديرا ومديرة ،و(160) معلما ومعلمة، وقد توصلت الدراسة إلى أهم نواحي القصور الإداري الآتية : شكلية الأنشطة الطلابية وعدم وجودها في الواقع،. ضعف جدية بعض المعلمين في شرح دروسهم، ضعف قدرة المعلم على ضبط الصف ، تدني الروح المعنوية لدى العاملين في الحقل التعليمي ، عدم فاعلية أداء مجلس أولياء الأمور، تهاون إدارة المدرسة مع المقصر مما يؤدي إلى كثرة الأخطاء ، تدني مستوى الرضا المهني لدى العاملين في مجال التعليم مقارنة ببعض المهن الأخرى ، قلة الزيارات المدرسية التي تقوم بها لجان المتابعة والاهتمام بالمدارس القريبة من المواصلات. وبينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق بين آراء المديرين والمعلمين حول أبعاد الدراسة وكذلك لمدى تأثير الوظيفة والموقع الجغرافي على مظاهر وأسباب القصور الإداري .

وأجرى (العاجز ،2001م) دراسة بعنوان "المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات"، هدفت إلى التعرف على هذه المشكلات، والتي تحول دون أداء عملهن على الوجه المطلوب، وشملت عينة الدراسة (95) مديرة من مديرات المرحلتين الابتدائية والإعدادية (المتوسطة) والتابعة للوكالة والسلطة الوطنية بواقع (50) مديرة من مدارس الوكالة، و(45) مديرة من مدارس الحكومة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (54) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مشكلات خاصة بالنظام وإدارة شؤون الطالبات، ومشكلات خاصة بأعضاء هيئة التدريس، ومشكلات

خاصة بالإدارة المركزية، وأخيراً مشكلات مرتبطة بالهيئـة الإداريـة بالمدرسـة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أكثر المشكلات شيوعاً في مجال النظام المدرسي هـي: السلوك العدواني لدى الطالبات، وفي مجال مشكلات أعضاء هيئة التـدريس عـدم إنجاز بعض المعلمين والمعلمات الأعمال الموكلة إليهم في الوقـت المحـدد. كمـا أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير نوع المدرسة لصالح مديرات مدارس الحكومة، وعدم وجود فروق تُعزى للخبرة، ووجود فـروق تُعزى لمتغير المرحلة لصالح مديرات المرحلة المتوسطة.

وفي دراسة(الهباش،2002) والتي هدفت إلى الكشف عن أكثر المشكلات شيوعا التي تواجه مديري المدارس الجدد في محافظات غزة ، وقد طبقت أداة الدراسة على عينة من مديري المدارس وذلك على النحو الآتي: (93) مدير لمدرسـة حكوميـة، و(31) مدير مدرسة تابعة لإشراف وكالة الغوث الدولية الذي تم تعيينهم قبـل (3) سنوات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري المدارس الجدد يعانون فـي كـل المجالات، والتي كانت أكثرها حدة تلك المتعلقـة بـالإدارة التعليميـة، والأبنيـة، والتجهيزات، والمناهج، وقد بلغ مجموع المشكلات بدرجة كبيرة (35) وبدرجـة ضعيفة(15) ، وبدرجة متوسطة (70) مشكلة، وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المديرين الجدد في تحديد المشكلات التي تواجههم تعزى إلى عامل الجنس، والمرحلة التعليمية، والمنطقة التعليمية، ووجـود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين المـديرين الجـدد فـي تحديـد المشكلات التي تواجههم تعزى إلى عامل الجهة المشرفة لصالح مديري المـدارس الحكومية.

وهدفت دراسة (الرحيلي،2003) إلى التعرف على مشكلات المعلمـين التـي يواجهها مديرو المدارس في محافظة حفر الباطن، وقد طبقت أداة الدراسة على عينة بلغت(183) فرداً منهم(57) مشرفاً تربوياً،و(126) مديراً.وكان مـن أهـم نتـائج الدراسة: إلحاح المعلمين على المغادرة مبكراً يوم الأربعاء للسفر، وعـدم توظيـف المعلمين لتقنيات التعليم في التدريس، وطلب النقل من المدرسة ممـا يـسبب عـدم

الاستقرار، وعزوف المعلم عن تطوير كفاياته، وضعف دور المعلم في تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع. وتبين من نتائج الدراسة عدم وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية بين أفراد الدراسة حول إدراك مشكلات المعلمين التي يواجههـا مـديرو المدارس طبقاً لمتغير الوظيفة والمؤهل العلمي والخبرة.

هدفت دراسة (اليحيوي ،2004) إلى التعرف على مدى ممارسة المـديرات (قائدة فريق الأزمات) لعمليات إدارة الأزمات بالمنهجية العلمية حسب آراء أفـراد عينة الدراسة في المدارس المتوسطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة ، والكـشف عن الفروق بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المـديرات لعمليـات إدارة الأزمات ،و الكشف عن الفروق بين آراء المديرات و المعلمات حـول مـدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً : للخبرة العملية و الدورات التدريبية ، نوع وحجم المبنى المدرسي ، تكونت عينة الدراسة من499 مديرة مدرسة ووكيلة مدرسة ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن المديرات تمارسن عمليات إدارة الأزمات بدرجة متوسطة . كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالـة إحصائية بين آراء المديرات والمعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات ولصالح المديرات ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المديرات حول مدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات تبعاً : للخبـرة العمليـة والـدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية ، و حجم المبنى المدرسي ولصالح المـديرات، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المـديرات حـول مـدى ممارستهن لعمليات إدارة الأزمات التي تتعلق بالتنظيم و التوجيه و القيـادة تبعـاً لنوع المبنى المدرسي لصالح المديرات في المباني الحكومية .وعدم وجـود فـروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً: للخبرة العملية والدورات التدريبية في مجال التدريس ،وحجم المبنى المدرسي ، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين أداء المعلمات حول مدى ممارسة المديرات لعمليات إدارة الأزمات تبعاً لنوع المبنى المدرسي لصالح المعلمـات فـي المباني الحكومية.

وهدفت دراسة (الشمري ،2004م) إلى التعرف على "المشكلات الإدارية التـي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية في مدينة حائل من وجهة نظـر المـديرات والمشرفات التربويات"، وتكونت عينة الدراسة من (101) مديرة و(101) مـشرفة تربوية، وكان من أهم نتائج الدراسة أن أهم المشكلات هي ضعف مستوى الصيانة للمباني المدرسية، وغياب الحوافز للمديرة المبدعة، وتذمر المعلمات من حـصص الاحتياط، وتدني دافعية المعلمات للأنشطة غير المنهجية، وكثرة الإجازات المرضية للمعلمات، وعدم مناسبة المباني المدرسية لأداء العمل التربوي. وبينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة إزاء درجة وجود مشكلات البعد الإداري تبعاً لاخـتلاف الوظيفـة وكانـت الفـروق لـصالح المشرفات التربويات، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحـصائية بـين متوسـطات استجابات أفراد الدراسة إزاء درجة وجود مشكلات البعد الفني لصالح المـشرفات التربويات، وبينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة احصائياً بين الحاصـلات علـى دبلوم معهد المعلمات والحاصلات على شهادة جامعية تربويـة لـصالح الجامعيـة التربوية. وهناك فروق دالة إحصائياً بين الحاصلات على دبلوم معهـد المعلمـات والحاصلات على شهادة جامعية غير تربوية لصالح الجامعية غير التربوية ، كمـا بينت النتائج أن هناك فروقا دالة إحصائياً بين الفئة أكثر من (20) سنة والفئـة (1-5) سنوات لصالح الفئة (1-5) سنوات، وهناك فروق دالة إحصائياً بين الفئة أكثـر من (20) سنة والفئة (16-20) سنة لصالح (16-20) سنة. وهناك فـروق دالـة إحصائياً بين الفئة أكثر من (20) سنة والفئة (11-15) سنة لصالح الفئة (11-15) سنة للأبعاد الإدارية والفئة والأبعاد مجتمعة .

أما دراسة (النصار ،2004) الهادفة إلى معرفة المشكلات الإدارية والفنيـة التي يواجهها المعلم السعودي في المدارس الأهلية بمدينة الرياض، والكـشف عـن المشكلات الإدارية والفنية من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (107) مدراء مدرسة و(461) معلماً سعودياً من العاملين في المدارس الأهلية في مدينة الرياض، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أكثر المشكلات الإدارية

التي تواجه المعلم السعودي تتمثل في انخفاض الراتب، وقطع راتبه فـي المـدارس الأهلية خلال فترة الإجازات الرسمية، وعدم وجود عقد عمل موحـد للعمـل فـي المدارس الأهلية، وضعف اهتمام الجهات الرسمية بأوضاع المعلم الـسعودي فـي المدارس الأهلية ، وأن أكثر المشكلات الفنية التي تواجه المعلم السعودي تتمثل فـي نظرة بعض الطلاب للمدارس الأهلية على أنها وسيلة سهلة لتحقيق النجاح، وكثـرة التأخر الصباحي عند بعض الطلاب، وعدم تعاون بعض أوليـاء الطـلاب، وعـدم ملائمة بعض المباني المدرسية للعملية التربوية والتعليمية ، كمـا أظهـرت نتـائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد الدراسة في إدراك المشكلات الإدارية والفنية في المدارس الأهلية باختلاف الوظيفة وذلـك لـصالح المعلمين ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد الدراسـة في إدراك المشكلات الإدارية والفنية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كما أظهرت نتـائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد الدراسة في إدراك المشكلات الإدارية والفنية في المدارس الأهلية باختلاف الخبرة بين فئة الخبرة مـن سبع سنوات فأكثر والفئة أقل من ثلاث سنوات لصالح الفئة الثانيـة ، كمـاأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الخبرة من سبع سنوات فأكثر والفئة مـن ثلاث سنوات الى ست سنوات لصالح الفئة الثانية، وأظهرت نتائج الدراسة وجـود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد الدراسة فـي إدراك المـشكلات الإدارية والفنية في المدارس الأهلية باختلاف المرحلة الدراسية الإبتدائية والثانويـة وذلك لصالح المرحلة الدراسية الثانوية .

اجرى (الشراري،2005) دراسة هدفت إلى معرفة المهام الإدارية والفنية التي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظة القريات في المملكة العربية الـسعودية من وجهة نظر المعلمين فيها وقام بتطوير استبانة مكونة مـن قـسمين : المجـال الإداري والمجال الفني الذي اشتمل على ثلاثة أبعاد هي : بعد المنهاج الدراسي ، و بعد المعلمين ، وبعد الطلبة ، وبعد التأكد من صدق الأداة وثباتها جرى تطبيقها على عينة الدراسة التي اشتملت على (185) معلماً من معلمي المدارس الابتدائيـة ،

والمتوسطة، والثانوية في محافظة القريات، وأظهرت الدراسة أن للمهام الإدارية الأولوية في عمل المدير من وجهة نظر المعلمين ،وجاء المنهاج الدراسي ، ومجال الطلبة في المرتبة الأخيرة من اهتمام المدير من وجهة نظر المعلمين، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية ، في حين بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح المؤهل العلمي الأعلى،ومتغير الخبرة التدريسية ولصالح ذوي الخبرة التدريسية الأكثر.

وهدفت دراسة (اللهواني ،2007) إلى معرفة المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين ، في مجالات كل من : المنهاج ، والأبنية المدرسية ، وشؤون المعلمين ، وشؤون الطلبة ، والمجتمع المحلي ، والأجهزة التعليمية والوسائل . وأجريت الدراسة على عينة بلغت (27) مديراً ومديرة ،و (221) معلماًومعلمة . وقد بينت نتائج الدراسة : شكوى الأهالي لعدم قدرتهم التعامل مع المناهج الجديدة ، وعدم مراعاة المنهاج لقدرات الطلبة في بعض المراحل التعليمية ، وتكليف المعلمين تدريس مواد في غير تخصصهم ، وتدني الروح المعنوية لديهم ، وضعف تحصيل الطلبة بشكل عام ، وعدم قيامهم بتنفيذ الواجبات البيتية ، وكثرة غيابهم بشكل متكرر دون مبرر ، ونقص تعاون بعض الأهالي مع المدارس ، وقلة استفسارهم عن أبنائهم كما بينت النتائج نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفة ، وصعوبة استخدام المعلمين للأجهزة المستخدمة في المدارس ، وعدم توفر الشروط البيئية المناسبة كالتهوية والإضاءة وعدم وجود مراكز مصادر التعليم قريبة من المدرسة ، وقلة أجهزة الحاسوب ، ونقص المهارة لدى بعض المعلمين لإعداد وسائل تعليمية . وبينت نتائج الدراسة بالنسبة لمتغيراتها وجود فروق في المشكلات التي يواجهونها تعزى لمتغير دوام المدرسة لصالح مدارس الفترة الصباحية على الفترة المسائية، ووجود فروق في المشكلات التي يواجهونها تعزى لمتغير موقع المدرسة لصالح المخيم على

المدينة ولصالح القرية على المدينة، ووجود فروق في المشكلات التـي يواجهونهـا تعزى لمتغير مستوى المدرسة لصالح المرحلة الأساسـية الـدنيا علـى المرحلـة الأساسية العليا، ووجود فروق في المشكلات التي يواجهونها تعزى لمتغير سـنوات الخبرة لصالح الخبرة أكثرمن(15) سنة على فئة أقل من (5) سنوات، ووجود فروق في المشكلات التي يواجهونها تعزى لمتغير المستوى التعليمي لصالح فئة الماجستير على فئة البكالوريوس، ووجود فروق في المشكلات التي يواجهونها تعزى لمتغيـر المسمى الوظيفي لصالح المديرين على المعلمين، ووجود فروق في المشكلات التي يواجهونها تعزى لمتغير النوع الاجتماعي لصالح الذكور على الإناث.

أما دراسة (الغامدي ،2009) الهادفة إلى التعرف على المشكلات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض في المملكـة العربيـة السعودية من وجهة نظرهم. تكون مجتمع الدراسة من جميـع مـديري ومـديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض للعام الدراسي 2006/2005م وتـم اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة 37% حيث تم اختيار عينة مكونـة مـن (142) مديراً و(124) مديرة. وأظهرت نتائج الدراسة وجـود مـشكلات تتعلـق بمجـال الدورات التدريبية، ومجال تنفيذ المهام الإشرافية، ومجال أعضاء الهيئة التدريـسية، ومجال الطلبة، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أي من درجات مجالات المشكلات الإدارية تُعزى للجنس باستثناء المشكلات المتعلقـة بالدورات التدريبية. وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للمشكلات الإدارية تُعزى للمؤهل العلمي.

2.2.2 الدراسات الأجنبية.

أجرى برنز (Bernes, 1990) الواردة في (المعمـري ،1998) دراسـة هدفت إلى البحث في المعوقات والمعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية فـي تنفيـذ برامجها بولاية واشنطن ، وقد شملت عينة الدراسـة سـت إدارات تعليميـة ، تـم اختيارها على أساس مشاركتها السابقة في تنفيذ بـرامج الإدارة المدرسـية. وقـد

أوضحت النتائج أن هناك عوائق عامة توجد أمام تنفيذ البرامج المدرسية ، ومن هذه المعوقات : معوقات الميزانية ، قلة التدريب ، عدم كفاية نظم التقييم، عدم الاهتمـام والمشاركة من جانب المجتمع ، و قلة الوقت المتاح أمام المدرس للتخطيط ، وعدم كفاية الالتزام بمفهوم الإدارة المدرسية من جانب إدارة التعليم.

وفي دراسة (Highett, 1990) الواردة في (المعمري ،1998) التي هدفت إلى بحث واستقصاء بعض المعوقات التي تعيق وتحد من فاعلية المدرسة في إحدى مناطق جنوب استراليا، وقد تكونت عينة الدراسة من (32) من أولياء الأمـور، و (13) مدير مدرسة، و (8) من المهتمين بأمور التعليم، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم المعوقات التي تعيق وتحد من فاعلية المدرسة تمثل في: قلة مصادر التمويـل لأنشطة وبرامج المدرسة، عدم التعاون من قبل المعلمين في النهـوض بمـستوى الدراسة، عدم كفاية المساندة من قبل المهتمين بشؤون التعليم، عدم اهتمام أوليـاء الأمور وتشجيع أبنائهم، التدخل الزائد من قبل بعض الآباء وأوليـاء الأمـور فـي شؤون المدرسة مما يعيق من فاعليتها.

أجرى أوسترمان (Ostermn,1993) دراسة حول "مشكلات ممارسـة العمـل الإداري من وجهة نظر المديرين"، حيث اختار (40) مدرسة في أمريكـا للتعـرف على المشكلات، وأشارت النتائج إلى أن بعض المدارس يسودها التوتر، والإحباط، وعدم الانتماء، والشعور بالغربة، وأن هناك فجوة متزايدة ما بين ثقافـة المدرسـة، والمجتمع، وغالباً ما يفشل الطلاب في تحقيق توقعات المدرسين.

أما دراسة كاربنتر (Carpenter, 1993) الهادفة إلى "معرفة المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الجدد في ولاية أريزونا في الولايـات المتحـدة الأمريكية"، على عينة شملت (20) مديراً في سنتهم الأولى، حيث أشارت النتـائج إلى أن أهم واخطر المشكلات الإدارية للمديرين هي في جوانب المناهج والتدريس، والطلاب والمعلمين، والعلاقات بين أعضاء المجتمع المدرسي.

وفي دراسة مورين (Maureen,1993) في البرتا هدفت إلى الكشف عن القيود التي تقف حائلاً في وجه فاعلية المدارس العليا ومديراتها، وتحليل فاعليـة العلاقـة

بينهما، وإدراك المديرين لها، وأتبع المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة من (94) مدير مدرسة، ومن أبرز النتائج: أن الدعم المالي غير كاف للمـدارس، ممـا يؤثر سلباً على تحقيق أهدافها وغاياتها، وأن إدراك المـديرين لمـستوى الفاعليـة يختلف باختلاف الخبرة الإدارية لديهم، ونوعية نظام المدرسة، وعدد الطلبة.

في حين هدفت دراسة دننق (Dunning, 1996) إلـى تعـرف المـشكلات الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية الجدد على عينة مكونة مـن (50) مديراً في مقاطعة ويلز بإنجلترا، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن المشكلات المتعلقة بالتدريب جاءت بالمرتبة الأولى، والمشكلات المتعلقة بـالمعلمين كانخفاض معنوياتهم وعدم التفاعل مع إدارة المدرسة في المرتبة الثانية.

وقامت الجابر(Al- Jaber,1996) بدراسـة المتطلبـات القياديـة لمـديري المدارس الثانوية بدولة الكويت، وقد تكونت عينة الدراسة من (50) فـرداً يمثلـون الإداريين ومديري الدوائر و(60)مدير مدرسة ثانويـة، و(100) مـن المعلمـين، وشملت الدراسة مجالات الأهداف التربوية، والمناخ المدرسي، والتطـوير العلمـي لأعضاء هيئة التدريس، ومشكلات الطلاب، والمناهج والإشراف التربوي. وكان من نتائج الدراسة أن توقع مديري الدوائر بالنسبة لما يتطلبه مدير المدرسة الثانوية مـن مهارات أكثر مما حدده مديرو المدارس أنفسهم، وكانت أعلى المتطلبـات الإداريـة لمديري المدارس هي ما يتعلق بشئون المناهج والمشكلات الشخصية .

وهدفت الدراسة التـي أجراهـا المركـز الـوطني للإحـصاءات التربويـة (NCES, 1997) إلى تعرف "مدى إدراك مديري المدارس للمشكلات التي تعترض عملهم ومحاولة إيجاد حلول لها"، وقد شملت الدراسة جميـع المـدارس الحكوميـة والأهلية بواقع (80.000) مدير في المـدارس الأهليـة فـي الولايـات المتحـدة الأمريكية، وقد وجد أن أهم المشكلات للمدارس الحكومية فقر الطـلاب، وانعـدام رعاية الوالدين، وغياب الطلاب والمعلمين، في حين أن أهم المـشكلات للمـدارس الأهلية هي فقر الطلاب، وعدم انتباههم، وغيـاب المعلمـين، والتـأخر الدراسـي للطلاب.

وفي دراسة ليمينغ(Liming,1998) هدفت إلى الكشف عـن الـضغوط التـي يتعرض لها مديرو المدارس الثانوية باعتبارها إحدى المشكلات التي تواجهه فتؤثر على صحته وأداء العمل، ولأجل ذلك تمت مقابلة (94) مديراً ومديرة بواقـع (19) مديراً، (5) مديرات، وذلك مناصفة بين المدارس العليا والمتوسطة، وقد توصـلت الدراسة إلى النتائج التالية: تختلف مستويات الضغوط المدركة لدى مديري المدارس في مدارس المنطقة، فمديري المدارس العليا أعلى مـستوى فـي الـضغوط التـي تواجههم من مديري المدارس المتوسطة، وأن المـديرات يـواجهن مـستوى مـن الضغوط أعلى من المديرين الذكور، وأوصحت النتائج حاجة المديرون والمـديرات إلى التدريب.

وأجرت فاندر وشـين (Vander & Shen, 2001) دراسـة حـول "إدراك مديري المدارس الثانوية والابتدائية لعدد من المشكلات في المدارس الحكومية"، في ولاية ميتشجان الأمريكية ،وكان من أهم نتائج الدراسة أن أغلب المشكلات خطورة كانت بالمدارس الثانوية، وأنه لم تكن هناك علاقة بين المشكلات التي تتعرض لهـا المدارس الابتدائية والمشكلات التي تتعرض لها المدارس الثانوية، كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن المشاكل الأكثر حدوثاً كانت بالمدن والقرى أكثر منها بالـضواحي، وأن حجم المشكلات أكبر في المدارس الكبيرة منهـا فـي المـدارس المتوسـطة والصغيرة.

وفي دراسة بيترسون (Peterson ,2004) الواردة في (اللهواني ،2007) حول ضغوط العمل كما يراها مديرو التعليم ومديرو المدارس الثانوية فـي أيـوا بالولايات المتحدة الأمريكية، فقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الـضغوط لـدى مديري المدارس أكبر بدرجة كبيرة من مستوى الضغوط لدى مديري التعليم وأكثر العوامل التي مثلت ضغوطًا لدى مديري التعليم كانت ضعف الموارد والتي تـؤدي إلى عدم القدرة على تحقيق الأهداف المنشودة، بينما كان أكثر عوامل الضغط لدى المديرين كمية العمل، وكان هناك اتفاق كبير بـين المجمـوعتين علـى عوامـل

الضغوط، وأن المجموعتين اتفقتا على العوامل المسببة للضغوط، وأن كليهما اتفقـا على أن دعم العائلة والأصدقاء يمثل تخفيفًا كبيرا من ضغوط العمل.

تعليق على الدراسات السابقة:

من خلال النظر إلى الدراسات السابقة نرى أن بعضها اشترك في نتـائج هـذه الدراسات، كما أن معظم هذه الدراسات تناولت مرحلة تعليمية أو مرحلتين، في حين أن الدراسة الحالية تتناول المراحل الثلاث، حيث تناولت دراسة (العاجز،2001) ، و(الغامدي ،2009) التعليم الاساسي ، كما تناولـت دراسـة (اليحيـوي ،2004) المدارس المتوسطة ، وركزت معظم الدراسات السابقة على المـشكلات الإداريـة كدراسة (العاجز ،2001)، في حين تناولت الدراسـة الحاليـة المـشكلات الفنيـة بالإضافة إلى الإدارية، وتناولت معظم الدراسات السابقة المشكلات من وجهة نظـر المشرفين التربويين، والمعلمين، والمديرين، والمـديرات كدراسـات (التـويجري 2000، ،(الخنجر ،2001) ،(اللهواني ،2007) ،(الشمري ،2004)، فـي حـين تقتصر الدراسة الحالية على التعرف على المشكلات من وجهة نظر المديرات فقط ، كما ركزت بعض الدراسات السابقة على محددات معينـة ، فقـد تناولـت دراسـة (الشراري ،2005) المهام الادارية والفنية ، واقتصرت دراسة (الهباش ،2002) ، وكاربنتر(Carpenter,1993) ، ودننق(Dunning,1996) على المدراء الجدد ، كما اهتمت دراسة (الشمري ،2003) بالمشكلات السلوكية الطلابية التي يواجهها مديرو المدارس ، أما دراسة كل مـن (الرحيلـي ،2003) ، و(النـصار ،2004) فكانت خاصة بمشكلات المعلمين التي يواجهها مديرو المـدارس . وقـد اسـتفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال بناء الاستبانة ، وتصنيف المشكلات إلى مشكلات فنية وإدارية ، وذلك ضمن أبعاد تناولتها بعض هذه الدراسـات، وقـد امتازت الدراسة الحالية باقتصارها على المديرات فقط، في حـين تناولـت معظـم الدراسات السابقة المديرات ووكيلات المدارس والمشرفات التربويات والمعلمـات، كما امتازت بادخال الخبرة الادارية في متغيراتها، في حين تناولـت الكثيـر مـن الدراسات السابقة المدراء الجدد حيث جمعت الدراسة الحاليـة بـين الجـدد وذوات

الخبرة الكثيرة، وتناولت الدراسة الحالية مدينة تبوك التعليمية والتي لم تتناولها ايـة دراسة سابقة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يشتمل هذا الفصل على وصف لكل من منهج الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، إضافة إلى وصف لأدوات الدراسة، وخطوات التحقق من صدقها وثباتها، ويتضمن كذلك وصفاً لإجراءات الدراسة ومتغيراتها، والتحليل الإحصائي المستخدم في تحليل البيانات .

1.3 منهج الدراسة :

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ، نظراً لما تتطلبه الدراسة من بيانات واستقصاء معلومات خاصة لمجتمع الدراسة. كذلك اعتمدت الباحثة على الدراسة الميدانية من خلال تطبيق أدوات الدراسة المعدة لغرض تحديد المشكلات الفنية والإدارية .

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الحكومية في مدينة تبوك التعليمية للعام الدراسي2010/2009 والبالغ عددهن (123) مديرة بعد إستثناء عينة الثبات. ويبين الجدول رقم(1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها :

جدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغيراتها

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المؤية	المجموع
المؤهل	تربوي	84	68.29	123
	غير تربوي	39	31.71	
الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	12	9.75	123
	من 5 – 10 سنوات	27	21.96	
	أكثر من 10 سنوات	84	68.29	
مستوى المدرسة	ابتدائية	46	37.40	123
	متوسطة	41	33.33	
	ثانوية	36	29.27	

3.3 أدوات الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير أداة لجمع البيانات وذلك بالرجوع إلى الأدب النظـري المتعلـق بالمشكلات الفنية والإدارية، ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسـة ، والإستفادة من الدراسات التي تناولت المشكلات الفنية والإدارية مثل دراسة :

المشكلات التي يواجهها مديرو مـدارس وكالـة الغـوث الدوليـة،(اللهـواني،2007).

المشكلات الإدارية والفنية التي يواجهها المعلم السعودي في المدارس الاهليـة،(النـصار ،2004).

المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه مديرات المـدارس الثانويـة،(الـشمري،2004).

المشكلات الإدارية لدى مديرات المدارس الابتدائية ، (الغامدي،2009). حيـث اشـتملت الصورة الأولية من الاستبانة على جزئين (ملحق رقم 1)، يتعلق الجزء الأول بالمشكلات الفنية، وتوزعت فقراتها وعددها(53) إلى أربعة مجالات ، في حين يتعلق الجزء الثـاني بالمشكلات الإدارية، وتوزعت فقراتها وعددها(70) إلى خمسة مجالات، والجدول رقم(2) يبين ذلك :

جدول رقم (2)

توزيع فقرات الاستبانة على مجالات المشكلات الفنية والإدارية

(الصورة الأولية)

المشكلات الفنية		المشكلات الإدارية	
البعد	الفقرات	البعد	الفقرات
طرق وإستراتيجيات التدريس وتكنولوجيا التعليم .	1 – 11	إدارة المدرسة والتنظيم المدرسي	1 – 17
الهيئةالتدريسية	12 - 26	إدارة التعليم	18 – 35
الطالبات	27 – 43	المباني والتجهيزات	36 – 55
المناهج	44 – 53	المعلمات	56 – 61
		العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	62 -70

صدق أداة الدراسة :

تم التأكد من صدق أداة الدراسة استنادا إلى آراء المحكمين على أن الفقرات تقيس ما وضعت لأجله، وأن هذه الفقرات كافية لتغطية أهم أبعاد المشكلات الفنية والإدارية، حيث عرض المقياس في صورته الأولية (ملحق رقم 1)، والذي تكون من (5) أبعاد، تتضمن(70) فقرة، للمشكلات الإدارية، و(4) أبعاد، تتضمن (53) فقرة للمشكلات الفنية، على (12) من المحكمين المختصين بالإدارة التربوية، والقياس، والتربية في كل من الجامعات السعودية الحكومية، وجامعة مؤتة، بالإضافة إلى مديرات ومشرفات في إدارة التعليم وإدارة الاشراف التربوي في مدينة تبوك التعليمية، وتم الإبقاء على الفقرات التي وافقت عليها هيئة المحكمين من حيث أنها مناسبة في صياغتها ومضمونها وتمثيلها للجوانب التي أعدت من أجلها، وكانت مؤشرات الإبقاء على الفقرات التي اتفق عليها (80%) على الأقل من المحكمين، وبناء على ذلك تم حذف وإضافة وتعديل بعض الفقرات والأبعاد حيث تم دمج بعض الفقرات المتقاربة، فقد تم حذف(62) فقرة، وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من(61) فقرة، ومن ثلاثة أبعاد لكل من المشكلات الفنية ، والمشكلات الإدارية، (ملحق رقم 2) والجدول رقم (3) يوضح ذلك :

جدول رقم (3)

توزيع فقرات الاستبانة على مجالات المشكلات الفنية والإدارية

(الصورة النهائية)

المشكلات الفنية		المشكلات الإدارية	
البعد	الفقرات	البعد	الفقرات
طرق وإستراتيجيات التدريس وتكنولوجيا التعليم .	1 – 8	إدارةالمدرسة والتنظيم المدرسي	1 – 10
الهيئةالتدريسية (المعلمات)	9 - 21	المباني والتجهيزات	11 – 22
الطالبات	22 – 32	العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	23 – 29

ولحساب معامل الارتباط بين أداء أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة وبين أدائهـم على المجال التي تنتمي له يوضح الجدول(4) ذلك:

جدول (4)

معامل الارتباط بين أداء أفراد مجتمع الدراسة على كل فقرة وبين أدائهم على المجال التي تنتمي له

رقم الفقرة	معامل الارتباط	
	المشكلات الفنية	المشكلات الإدارية
1	0.47	0.53
2	0.56	0.73
3	0.56	0.76
4	0.26	0.66
5	0.52	0.53
6	0.30	0.66
7	0.37	0.72
8	0.34	0.40
9	0.44	0.58
10	0.63	0.54
11	0.76	0.59
12	0.86	0.77
13	0.65	0.66
14	0.78	0.84
15	0.54	0.89
16	0.64	0.87
17	0.45	0.82
18	0.79	0.62
19	0.31	0.73
20	0.42	0.85
21	0.47	0.72
22	0.29	0.29
23	0.41	0.57
24	0.30	0.64
25	0.59	0.80
26	0.82	0.70
27	0.38	0.80
28	0.50	0.82
29	0.66	0.80
30	0.49	
31	0.68	
32	0.31	

يتبين من الجدول (4) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ومرتفعة , وهذا يدل على أن كل فقرة تقيس ما يقيسه المجال الذي تنتمي له .

ثبات أداة الدراسة :

تم تطبيق أداة الدراسة على (20) فرد من مجتمع الدراسة، وتم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفا. والجدول (5) يبين قيم معاملات الثبات.

جدول (5)

قيم معاملات الثبات

المشكلات	البعد	الاتساق الداخلي الفا
الفنية	طرق التدريس وتكنولوجيا المعلومات	0.78
	الهيئة التدريسية	0.82
	الطالبات	0.80
الادراية	ادارة المدرسة والتنظيم المدرسي	0.81
	المصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات	0.91
	العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	0.85

يتبين من الجدول (2) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة . فقد تراوحت هذه القيم بالنسبة للمشكلات الفنية ما بين (0.78 - 0.83)، في حين تراوحت بالنسبة للمشكلات الإدارية بين (0.81 - 0.92) . وتعتبر هذه القيم صالحة لغايات هذه الدراسة .

تطبيق وتصحيح وتفسير أداة الدراسة :

قامت الباحثة بصياغة الأداة بصورتها المعدلة والنهائية وتتألف الأداة المتعلقة بالمشكلات الفنية من (32) فقرة، و (29) فقرة للمشكلات الإدارية ،تقع الإجابة عن كل فقرة في الاداة ضمن سلم مؤلف من خمسة خيارات هي : درجة كبيرة جداً ، درجة كبيرة، درجة متوسطة ، درجة قليلة ، درجة قليلة جداً .

بحيث تعطى (5) درجات للاستجابة كبيرة جداً ، و(4) درجات للاستجابةكبيرة، و(3) درجات للاستجابة متوسطة ، و(2) درجة للاستجابة قليلة ، و(1) درجة للاستجابة قليلة جداً .

وقد تم وضع معيار للحكم وفق المعادلة التالية (5 – 1)تقسيم(3) = (1.33) وعليه فإن الحكم على درجة الاستجابة يكون كالتالي :

منخفض	أقل من 2.33
متوسط	2.34 –3.67
مرتفع	3.68 وأكثر

4.3 **إجراءات الدراسة** :

1 . بناء الأداة المستخدمة في الدراسة والتأكد من صدقها وثباتها حسب الخطوات العلمية المتبعة في بناء وتطوير المقاييس النفسية.

2 . تحديد أفراد عينة الدراسة ، وتوزيع الأداة على أفراد الدراسة ، من قبل الباحثة، واسترجاعها

3 . استخدام الرزمة الاحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً وتحليلها.

5.3 **متغيرات الدراسة:**

المتغيرات المستقلة:

المؤهل العلمي: وله فئتان: بكالوريوس تربوي ، بكالوريوس غير تربوي

الخبرة: ولها ثلاث مستويات: أقل من (5) سنوات ، من (5) سنوات إلى أقل من (10) سنوات، (10) سنوات فأكثر.

مستوى المدارس: وله ثلاثة مستويات: ابتدائية، متوسطة ، ثانوية.

المتغير التابع: المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مديرات المدارس في مدينة تبوك.

6.3 التصميم الإحصائي المستخدم :

استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة :

1. المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للإجابة عـن الـسؤالين الأول والثاني.

2. تحليل التباين الأحادي المتعدد للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع.
3. معامل إرتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الخامس .

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

هدفت الدراسة الى بيان المشكلات الإدارية والفنية للمدارس في مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظر مديرات هذه المدارس من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ـما المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظرهن؟
2. ما المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليميـة من وجهة نظرهن ؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) فـي المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليميـة مـن وجهة نظرهن تعزى لمتغيرات (المؤهـل العلمـي، والخبـرة الإداريـة ومستوى المدرسة) ؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) فـي المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليمية مـن وجهة نظرهن تعزى لمتغيرات (المؤهـل العلمـي ، والخبـرة الإداريـة ومستوى المدرسة) ؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بـين المشكلات الفنية والمشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس مدينـة تبوك التعليمية من وجهة نظرهن ؟

أولاً: نتائج السؤال الأول والذي نصه: ما المشكلات الفنية التي تواجـه مـديرات مدارس مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظرهن ؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة في كل مجال وللمجالات الكلية والجداول (6،7،8،9) تبين نتائج ذلك .

أولاً : المجالات الكلية للمشكلات الفنية

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات الكلية للمشكلات الفنية

رقم المجال	اسم المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	المشكلات المتعلقة بطرق واستراتيجيات التدريس وتكنولوجيا التعليم	2.82	0.80	متوسط
2	المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية	2.74	0.89	متوسط
3	المشكلات المتعلقة بالطالبات	2.47	0.79	متوسط
الكلي		2.8	0.76	متوسط

يتضح من الجدول (6) أن جميع المجالات كان تقديرها متوسطاً وأقل تقدير كان لمجال (المشكلات المتعلقة بالطالبات) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.47)، و قيمة الانحراف المعياري له بلغت (0.79) وأعلى تقدير كان لمجال (المشكلات المتعلقة بطرق واستراتيجيات التدريس وتكنولوجيا التعليم) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (2.82) , وقيمة الانحراف المعياري له بلغت(0.89) والتقدير للكلي كان متوسطاً .

ثانياً : مجال المشكلات المتعلقة بطرق واستراتيجيات التدريس وتكنولوجيا التعليم

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المشكلات المتعلقة بطرق واستراتيجيات التدريس وتكنولوجيا التعليم

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
6	نقص المهارات في إعداد الوسائل التعليمية من البيئة المحلية	3.45	1.16	متوسط
8	قلة الاهتمام بتنمية مهارات التفكير الناقد لدى الطالبات	3.39	1.03	متوسط
7	قلة توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التعليمي في المدرسة	3.33	1.17	متوسط
1	عزوف المعلمات عن استخدام طرائق التدريس الحديثة	2.79	1.12	متوسط
5	عدم الاهتمام بالفروق الفردية بين الطالبات	2.74	1.20	متوسط
4	افتقار المعلمات للأسس العلمية في وضع أسئلة الاختبارات	2.35	1.10	متوسط
3	ضعف التأهيل العلمي للمعلمات	2.27	1.06	منخفض
2	عدم إلمام المعلمات بأساليب التدريس	2.26	0.98	منخفض

يتضح من الجدول(7) أن الفقرتين (2،3) كان تقديرها منخفض، وباقي الفقرات كان تقديرها متوسطاً ولم يوجد أي فقرة كان تقديرها مرتفعاً, ويتضح أن الفقرة نقص المهارات في إعداد الوسائل التعليمية من البيئة المحلية، حصلت على أعلى تقدير حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(3.45) ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (1.16) ، وحصلت الفقرة عدم إلمام المعلمات بأساليب التدريس ، على أقل تقدير حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(2.26) وبلغت قيمة الانحراف المعياري(0.98).

ثالثاً : مجال المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
17	ارتفاع نصاب المعلمة من الحصص الدراسية الأسبوعية	3.62	1.32	متوسط
12	الغياب المتكرر لبعض المعلمات	3.29	1.31	متوسط
20	قلة الاهتمام بالطالبات ذوات التحصيل المنخفض	2.92	1.21	متوسط
9	عدم إنجاز الأعمال المطلوبة من المعلمات في المواعيد المحددة	2.92	1.18	متوسط
19	قلة تشجيع المعلمات للطالبات الموهوبات	2.89	1.30	متوسط
18	عدم إلمام المعلمات بالأساليب التربوية المناسبة للتعامل مع الطالبات	2.87	1.21	متوسط
16	عدم رغبة بعض المعلمات الالتحاق بالدورات التدريبية	2.70	1.38	متوسط
15	ضعف انتماء بعض المعلمات لمهنة التدريس	2.65	1.22	متوسط
14	عدم قيام المعلمات بواجبهن أثناء الطابور	2.65	1.19	متوسط
21	عدم تقبل بعض المعلمات للنصح و الإرشاد من قبل مديرة المدرسة	2.44	1.23	متوسط
11	عدم التزام بعض المعلمات بالمناوبة المدرسية الخاصة بهن	2.25	1.21	منخفض
10	إهمال بعض المعلمات تحضير الدروس مسبقاً	2.25	1.29	منخفض
13	لجوء بعض المعلمات لأسلوب العقاب المحظور	2.18	1.15	منخفض

يتضح من الجدول(8) أن الفقرات (13،11،10) كان تقديرها منخفضاً , وباقي الفقرات كان تقديرها متوسطاً ولم يوجد أي فقرة كان تقديرها مرتفعاً , ويتضح أن الفقرة ارتفاع نصاب المعلمة من الحصص الدراسية الأسبوعية، حصلت على أعلى تقدير حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(3.62) ،وبلغ الإنحراف المعياري

لها(1.32)، و أقل تقدير كان للفقرة لجـوء بعـض المعلمـات لأسـلوب العقـاب المحظور، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(2.18) وقيمة الإنحراف المعياري لها(1.15) .

رابعاً: مجال المشكلات المتعلقة بالطالبات

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المشكلات المتعلقة بالطالبات

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
23	إهمال بعض الطالبات للواجبات المدرسية	3.17	1.12	متوسط
22	كثرة غياب الطالبات لأبسط الأسباب	3.09	1.30	متوسط
32	انخفاض الدافعية للتعلم لدى الطالبات	2.83	1.34	متوسط
29	كثرة شكاوي الطالبات ولأتفه الأسباب	2.65	1.23	متوسط
27	تشتت انتباه بعض الطالبات داخل الفصل	2.56	1.00	متوسط
30	ضعف التحصيل الدراسي للطالبات بشكل عام	2.53	1.14	متوسط
26	ضعف تفاعل الطالبات مع المعلمات أثناء الحصص	2.45	1.01	متوسط
28	عبث بعض الطالبات بممتلكات المدرسة العامة	2.35	1.16	متوسط
25	انتشار مشكلات سلوكية لدى بعض الطالبات كالسرقة و الغش و الكذب و الألفاظ البذيئة	1.93	0.99	منخفض
31	إساءة بعض الطالبات للمعلمات	1.83	1.14	منخفض
24	كثرة الرسوب بين الطالبات في المدرسة	1.78	1.00	منخفض

يتضح من الجدول(9) أن الفقرات (24،25،31) كان تقديرها منخفـضاً , وبـاقي الفقرات كان تقديرها متوسطاً, ولم يوجد أي فقرة كان تقديرها مرتفعاً، وأكبر تقدير كان للفقرة إهمال بعض الطالبات للواجبات المدرسية، حيث بلغت قيمـة المتوسـط الحسابي لها(3.17)، وقيمة الإنحراف المعياري للفقرة (1.12) وهي الفقرة الوحيدة

التي كان تقديرها مرتفعاً ، وحصلت الفقرة كثرة الرسوب بين الطالبات في المدرسة، على أقل تقدير حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهـا(1.78) وقيمـة الإنحـراف المعياري (1.00) .

يتضح من الجدول رقم (6) أن تقدير المجالات المتعلقة بالمشكلات الفنيـة كان بشكل عام متوسطاً، واتضح من نفس الجدول أن مجال المشكلات المتعلقه بطرق واستراتيجيات التدريس وتكنولوجيا التعليم جاء فـي الدرجـة الأولـى، وجـاءت المشكلات المتعلقه بالهيئة التدريسية بالدرجة الثانية ، حيث كان تقدير تلك المشكلات من وجهة نظر المديرات متوسطاً، في حين جاءت المشكلات المتعلقة بالطالبات في الدرجة الثالثة والأخيرة، ومع هذا كانت أقرب لأن تكون مرتفعـة بـالرغم مـن أن تقديرها كان متوسطاً. وقد يعـزى الارتفـاع فـي مجـال المـشكلات المتعلقـة باستراتيجيات التدريس وتكنولوجيا التعليم، إلى التغيرات السريعة في جميع مجالات الحياة، حيث أن التغيير أوالتجديد أصبح واقعاً ومطلباً، مما يتطلب برامج تدريبيـة مستمرة ومرنة، لمواكبة ذلك التجديد في الأساليب والوسائل، وآليات التنفيذ .

وبالنظر إلى الجدول رقم (7) والخاص بمجـال المـشكلات المتعلقـة بطـرق واستراتيجيات التدريس وتكنولوجيا التعليم نجد أن الفقرات (8,7,6,5,4,1) كـان تقديرها متوسطاُ، حيت ترى المديرات أن هناك نقصاً في مهارات إعـداد الوسـائل التعليمية، وقلة الاهتمام بتنمية مهارات التفكير الناقد لدى الطالبات، وقلة توظيـف التكنولوجيا المتوفرة، وعدم رغبة المعلمات باستخدام طرق التدريس الحديثة، كمـا ترى المديرات أن مشكلات مثل : افتقار المعلمات لأسس وضع أسئلة الاختبـارات، وضعف التأهيل العلمي للمعلمات، وعدم إلمام المعلمات بأساليب التدريس تعتبر فـي حد ذاتها مشكلات وان جاءت بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم رغبـة الكثير من المعلمات الاشتراك في الدورات التدريبيـة المتعلقـة بأسـاليب القيـاس والتقويم، أو بإعداد الوسائل التعليمية، أو بكيفيـة إسـتخدام التكنولوجيـا الحديثـة وتوظيفها في العملية التربوية، ويمكن أن يكون السبب إقامة الدورات التدريبية فـي مناطق بعيدة عن المدرسة، أو عن أماكن سكن المعلمات، مما يحول دون الاشتراك

في هذه الدورات، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم رغبة المعلمات باستخدام الوسائل التعليمية واستراتيجيات التدريس وتكنولوجيا التعليم لما تحتاجه من بذل جهود في الإعداد والتطوير، وربما يعود ايضاً إلى كثرة الأعباء التدريسية على المعلمات مما يحول دون استخدامهن هذه الاسترتيجيات، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسه(الرحيلي،2003) والتي بينت نتائجها عدم توظيف المعلمين لتقنيات التعليم في التدريس، وكذلك عزوف المعلمين عن تطوير كفاياتهم.

وفيما يتعلق بمجال المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية كان تقدير أغلبها متوسطاً في حين أن عدم التزام المعلمات بالمناوبة المدرسية، وإهمالهن لتحضير الدروس مسبقاً، ولجوء بعض المعلمات لأساليب تعديل السلوك وخاصة العقاب جاء بدرجة منخفضة، حيث لا تمثل مثل هذه المشكلات أية مشكلات، وهذا ما بينته المتوسطات الحسابيه للفقرات(10،11،13) في الجدول رقم(8).

وبالنظر إلى نتائج جدول رقم (7) وعلاقته بنتائج جدول (8) نجد أن مجال المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية له علاقة بمجال المشكلات المتعلقة بطرق واستراتيجيات التدريس، فارتفاع نصاب المعلمات من الحصص، والغياب المتكرر للمعلمات، وعدم إلمام المعلمات بالأساليب التربوية المناسبة للتعامل مع الطالبات، أدىإلى قلة الاهتمام بالطالبات الموهوبات، والطالبات ذوات التحصيل المنخفض، وأدى إلى قلة الاهتمام بتنمية مهارات التفكير الناقد لدى الطالبات، كما أن عدم تقبل المعلمات للنصح والارشاد، أدى لافتقار المعلمات لأسس وضع الأسئلة، وعدم رغبة المعلمات لاستخدام طرق التدريس الحديثة، وعدم إلمامهن بأساليب التدريس، وترى الباحثة أن تكليف المعلمة بتدريس مواد في غير تخصصها ، أو زيادة العبء الدراسي يوثر في انتاجيتها، وقدرتها على التعامل مع المادة والطالبات، بالاضافه الى حاجة بعض المعلمات لا سيما المبتدئات منهن إلى الاشراف والتوجيه بصورة مستمرة. كما أن كثرة نصاب حصص المعلمات يؤدي إلى ضغط العمل، وفي نفس الوقت يشكل مشكلة لمديرات المدارس.

وتعزو الباحثة النقص في الوسائل التعليمية إلى ضعف مشاركة المعلمات فـي تصميم و إعداد الوسائل التعليمية، ويمكن أن يعود السبب إلى نقص المهارة لـديهن في ذلك، أو لعدم تلقى المعلمات التدريب اللازم لإعداد الوسائل، بالإضافه إلى نقص القدرة على توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التعليمي في المدرسة.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة(التويجري ،2000)، ودراسة (الشمري،2004)، ودراسة (الغامدي،2009)، والتي كان من نتائجها عدم رغبة المعلمات الالتحـاق بالدورات التدريبية، وكثرة إجازات المعلمات المرضية وغير المرضية، ممـا يـؤثر على سير العملية الدراسية. كما اتفقت مع دراسة(الخنجر،2001) فيما يتعلق بكثرة نصاب المعلمة من الحصص الأسبوعية مما يؤدي إلى تذمر المعلمات من حـصص الاحتياط. كما ظهر في نتائج دراسـة (الـشمري،2004) ، ودراسـة اللهـواني (اللهواني،2007) التي أوضحت نتائجها إلى أن اكثر المشكلات تكليـف المعلمـين تدريس مواد إضافيه ، وبالنسبه إلى مشكلة تأخر بعض المعلمات عـن الحـضور للمدرسة اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (التـويجري ،2000). كمـا اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسة (اللهواني،2007) في نقص المهارة لدى بعض المعلمين لإعداد وسائل تعليميه ، كذلك في تدنى الروح المعنويـه لدى المعلمين. وهذا ما أشارت إليه أيضا نتائج دراسات (الشمري،2004) ، ودراسة (أحمد،2000) ، ودراسة دننق(Dunning,1996) .

وعند النظر الى جدول رقم (9) المتعلق بمجال المشكلات المتعلقة بالطالبات، نجد أن الفقرة رقم (23) مثلت مشكلة بدرجة متوسطة من وجهة نظر المديرات بإهمـال بعض الطالبات للواجبات المدرسية، في حين أن كثرة غياب الطالبـات، وانخفـاض الدافعية للتعلم، وتشتت انتباه الطالبات، وضعف التحصيل لهن بـشكل عـام مثلـت مشكلات فنية، وإن جاءت بدرجة متوسطة وأقرب إلى المرتفعـة، أمـا المـشكلات المتعلقة بالطالبات كالسرقه والغش والكذب والالفاظ البذيئة والإساءة للمعلمات، وكثرة الرسوب بين الطالبات، لم تمثل هذه المشكلات من وجة نظر المديرات أية مـشكلة، حيث جاء تقديرها بدرجة منخفضة، واتضح ذلك في الفقرات (24،25،31). وتعزو

الباحثة إهمال بعض الطالبات للواجبات المدرسية لعدم متابعة أولياء الأمـور، أو لوجود بعض المشكلات الأسرية الخاصة ببعضهن، أو لانشغالهن بأعمـال منزليـة نتيجة لظروف أسرية خاصة بهن، ويمكن أن يكون السبب عائداً لعدم اهتمام بعـض المعلمات بالطالبات المتميزات، لتنمية قدراتهن الإبداعية التي تساهم فـي صـقل شخصياتهن، ورفع مستوى تحصيلهن وتعلمهن، أو حتى بالطالبات ذوات التحـصيل المنخفض، للوقوف على أسباب تدني التحصيل الدراسـي لـديهن. وبالنـسبة إلـى المشكلات المتعلقة بالغش والسرقة تعزو الباحثة سبب كون تقديرها جـاء منخفـضاً لحرص مديرات المدارس على مصلحة الطالبات، والتعرف على مشكلاتهن، ووضع الحلول المناسبة لها، إضافة إلى رفض قيم وعادات المجتمع مثل هذه السلوكات.

وتبين من الجدول رقم (9) أن أكبرمشكلة ضمن مجال المشكلات المتعلقـة بالطالبات هى إهمال بعض الطالبات للواجبات المدرسية، حيث كان تقديرها مرتفعـاً من وجه نظر مديرات المدارس، وترى الباحثة أن عدم التزام بعض الطالبات بتنفيـذ الواجبات البيتية يعود الى عدم قدرة بعض الأهالي على تدريس ابنـائهم، وضـعف التواصل بين المجتمع والمدرسة أثناء تأديتها رسالتها، ويمكن أن يكون السبب عـدم متابعة المعلمات لهذه الواجبات مما يقلل من اهتمام الطالبات بها، يضاف إلى ذلك أن بعض الواجبات يمكن ان تكون غير مراعية لمستويات الطلبة.

كما تبين أن مشكلة كثرة غياب الطالبات في المرتبة الثانيـة، بـالرغم مـن أن تقديرها كان متوسطاً ، وتعزو الباحثة هذه المشكلة الى عدم ارتباط بعض المنـاهج بميول وقدرات وحاجات الطالبات، مما يقلل من الانتظام في المدرسة، ويمكن عـزو هذه النتيجة إلى ضعف الصلة بين المدرسة والمجتمع، حيث لا يكون هناك تعـاون من الأهل في حل مشكلة غياب الطالبات، ويمكن أن لا يكون هناك مراقبة لحـالات الحضور والغياب مما يؤدي الى التسيب والإهمال.

إن انخفاض الدافعية لدى الطالبات يؤدي إلى تدني الـروح المعنويـة للطالبـات أنفسهن ، وللمعلمات في نفس الوقت. ويمكن أن يعود ذلك الى النـدرة فـي تعزيـز المعلمات ، ونقص الحوافز المادية والمعنوية. مما يكون لهذا الأثر الأكبر في التأثير

على أداء المعلمات ، مما يقلل بالتالي من الدافعية للطالبات وبالتالي تدني تحصيلهن، وتعزو الباحثة ضعف التحصيل لدى الطالبات إلى عدة أسباب منها : تكليف المعلمات تدريس مواد في غير تخصصهن، وهذه تعتبر مشاكل تواجه مـديرات المـدارس، ويمكن أن يؤثر البناء المدرسي في ذلك، بعدم توفر شروط البيئة الصفية المناسـبة، يضاف إلى ذلك عدم متابعة أولياء الامور لتحصيل الطالبات الدراسي، وترى الباحثة أن ذلك يستوجب خطة علاجية تشترك فيها مديرة المدرسـة والمـشرفة التربويـة والمعلمات وأولياء الامور ، كما ترى الباحثة أهمية تحسين البيئة البيئة المدرسية من خلال تحسين البناء المدرسي وتجهيزاته، وإيجاد الحلول المناسبة لمـشكلة تكليـف المعلمات بتدريس مواد في غير تخصصهن.

أما بالنسبة لوجود بعض المشكلات السلوكيه لدى بعض الطالبات وإن كان تقديرها بدرجة منخفضة، فإن الباحثة ترى أن شخصية الطالبة تحاول التعبير عن حريتها من خلال سلوكيات متنوعة وكرد فعل على بعض الضغوط الأسرية التـي تواجههـا، ويمكن أن يكون للمدرسة دور إيجابي في التخفيف من هـذه الـسلوكيات بالمعاملـة الدافئة، من قبل المعلمات والمرشدات وتعاون الأهل.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (التويجري،2000) والتى ترى أن أهـم المشكلات هو إهمال الطالبات للواجبات المدرسية. كما أوضـحت نتـائج دراسـة(الخنجر،2001) ، ودراسة (الشمري،2003) ، أن من المشكلات عدم أداء الواجبات المدرسية من قبل الطالبات، وكذلك دراسة (اللهواني،2007) ، والتى توصلت لنفس النتائج السابقة من عدم تنفيذ الطالبات للواجبات البيتية.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بكثرة غياب الطالبات لأبسط الأسـباب وضعف التحصيل الدراسي لدى الطالبات، مع دراسة(اللهواني،2007) والدراسـة التي اجراها المركز الوطني للإحصاءات التربوية (NCES,1997) والتى بينـت نتائجها أن التأخر الدراسي للطلبة من المشكلات التى تواجه المديرين.

وفيما يتعلق بانتشار مشكلات سلوكية لدى بعض الطالبات ، وإن جاءت بدرجـة منخفضة اتفقت هذه النتائج مع دراسة (العاجز،2001)، ودراسة (الـشمري،2003)

والتى بينت نتائجها انتشار الألفاظ البذيئة بين الطلاب ، وقد يعود السبب إلى تهـاون إدارة المدرسة مع المقصرين، مما يؤدي إلى كثرة الاخطاء، ولعدم وجـود أنـشطه طلابية كما اشارت الى ذلك دراسة (أحمد،2000).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة التى أجراها المركز الوطني للإحـصاءات التربوية (NCES,1997) والتى ترى أن تشتت الانتباه لدى الطلبة يمثـل مـشكلة تواجه المدارس من وجهة نظر المديرين.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني والذي نصه: ما المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظرهن ؟

للإجابة على السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري لكل فقرة في كل مجال وللمجالات الكلية والجداول (10, 11, 12, 13) تبين نتائج ذلك.

أولاً : المجالات الكلية للمشكلات الإدارية

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات الكلية للمشكلات الإدارية

رقم المجال	اسم المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
1	المشكلات المتعلقة بـإدارة المدرسـة والتنظـيم المدرسي	3.42	0.84	متوسط
3	المصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات	2.98	1.06	متوسط
2	العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	2.92	1.01	متوسط
الكلي		3.11	0.84	متوسط

يتضح من الجدول (10) أن جميع المجالات كان تقديرها متوسـطاً , وحـصل مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي على أقل تقـدير حيـث بلغـت قيمـة المتوسط الحسابي له (2.92) والانحـراف المعيـاري (1.01)، أمـا مجـال المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي فقد حصل على أعلـى تقـدير وبلغت قيمة المتوسط الحسابي له (3.42) والانحراف المعياري(0.84) والتقـدير للكلي كان متوسطاً.

ثانياً : مجال المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
6	غياب الحوافز للمديرة ذات الكفاءة العالية و المبدعة	4.17	1.20	مرتفع
1	نقص الكادر الإداري المعاون لمديرة المدرسة	4.17	1.15	مرتفع
5	كثرة الأعباء و المهام الموكلة لمديرة المدرسة	4.12	1.17	مرتفع
9	تذمر المعلمات من الحصص الإضافية	3.87	1.18	مرتفع
7	قلة الدورات التدريبية للمديرات لتحسين الكفاءة المهنية	3.52	1.29	متوسط
10	كثرة انتداب المعلمات مما يربك العمل التعليمي	3.34	1.43	متوسط
4	عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الإجازات و النقل	3.13	1.42	متوسط
8	تأخر انتظام الجدول الدراسي و استقراره	2.79	1.44	متوسط
3	غياب دور المشرفة التربوية في العملية التدريسية	2.68	1.40	متوسط
2	تدني مستوى الكفاءة المهنية للإداريات في المدرسة	2.42	1.30	متوسط

يتضح من الجدول(11) أن الفقرات (1،5،6،9) كان تقديرها مرتفعاً, وباقي الفقرات كان تقديرها متوسطاً، ولم يوجد أي فقرة كان تقديرها منخفضاً, وأن الفقرة غياب الحوافز للمديرة ذات الكفاءة العالية و المبدعة، حصلت على أعلى تقدير وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(4.17) ، والانحراف المعياري (1.20) ،وحصلت الفقرة تدني مستوى الكفاءة المهنية للإداريات في المدرسة على أقل تقدير وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(2.42) والانحراف المعياري (1.30) .

ثالثاً : مجال المصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
15	تدني مستوى النظافة في المبنى المدرسي	4.04	1.26	مرتفع
14	عدم كفاية المرافق التابعة للمدرسة (غرف أنشطة)	3.60	1.49	متوسط
11	انخفاض المرونة في اللوائح و الأنظمة المعمول بها	3.40	1.18	متوسط
13	عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة للمدرسة	3.39	1.44	متوسط
12	تعدد الجهات التي تتدخل في شؤون المدرسة	3.21	1.42	متوسط
22	النقص في المرافق الصحية في المدرسة	2.91	1.55	متوسط
17	النقص في غرف الإداريات و المعلمات	2.68	1.52	متوسط
18	عدم توفر شروط البيئة الصفية مثل (التكييف و التهوية و الإنارة	2.52	1.58	متوسط
19	عدم وجود مكتبة في المدرسة	2.46	1.63	متوسط
21	عدم وجود غرفة متعددة الأغراض للتربية المهنية و التدبير المنزلي	2.44	1.68	متوسط
16	عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية	2.43	1.44	متوسط
20	عدم توفر مقصف للطالبات	1.94	1.50	منخفض

يتضح من الجدول(12) أن الفقرة تدني مستوى النظافة في المبنى المدرسي، كـان تقديرها مرتفعاً , والفقرة عدم توفر مقصف للطالبات، كان تقديرها منخفضاً، وباقي الفقرات كان تقديرها متوسطاً, وحصلت الفقرة تدني مستوى النظافـة فـي المبنـى المدرسي،على أعلى تقدير وبلغت قيمـة المتوسـط الحـسابي لهـا(4.04) وقيمـة الانحراف المعياري(1.26)، في حين أن الفقرة عدم تـوفر مقـصف للطالبـات، حصلت على أقل تقدير حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(1.94)، والانحـراف المعياري (1.50) .

رابعاً : مجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي

رقم الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير
28	عدم مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة	3.52	1.41	متوسط
23	عدم تقدير الأهالي لجهود المدرسة التربوية و التعليمية	3.36	1.42	متوسط
27	قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة	3.07	1.35	متوسط
26	ضعف إقبال أولياء الأمور على المناشط التي تقيمها المدرسة	2.92	1.39	متوسط
24	كثرة تدخل أولياء الأمور بشؤون المدرسة	2.78	1.39	متوسط
29	ضعف التواصل بين أولياء الأمور و إدارة المدرسة	2.74	1.37	متوسط
25	عدم قيام مجالس الأمهات بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة و المجتمع المحلي	2.46	1.42	متوسط

يتضح من الجدول (13) أن جميع الفقرات كان تقديرها متوسطاً ولم يوجد أي فقرة كان تقديرها مرتفعاً أو منخفضاً وحصلت الفقرة عدم مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة، على أعلى تقدير وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(3.52)، وقيمةالانحراف المعياري (1.41) ، و حصلت الفقرة عدم قيام مجلس الأمهات بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة و المجتمع المحلي، على أقل تقدير حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(2.46) والانحراف المعياري (1.42) .

اتضح من الجدول رقم (10) أن تقدير المجالات الإدارية كان بشكل عـام متوسطاً، كما اتضح أن مجال المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي هي أكثر المشكلات شيوعاً، يليها المشكلات المتعلقةبالمـصادر الماليـة والمبـاني والمرافق والتجهيزات ، وأخيراً تأتي المشكلات المتعلقة بالعلاقـة بـين المدرسـة والمجتمع المحلي . وتعزو الباحثة هذه المشكلات إلـى أن الإجـازات المرضـية للمعلمات، وكثرة غيابهن، وإجراءات النقل المتكررة، تؤثر علـى سـير العمليـة التربوية، كما أن للمباني والتجهيزات دوراً في ذلك، من حيث توافر البيئة الـصفية المناسبة، والمختبرات بأنواعها، والغرف الصفية التي تتناسب مساحاتها مع أعـداد الطالبات، والبرنامج الدراسي المريح للمعلمات والطالبات، مما يؤدي لنجاح العملية التربوية، يضاف إلى ذلك إدراك أهمية العلاقة بين المدرسـة والبيئـات الخارجيـة وخاصة الأسرة، من خلال اللجان المشتركة بين المدرسة والمجتمع، وإشـراك ذوي الإختصاص وأصحاب المهن من المجتمع المحلي ليشاركوا في نشاطات المدرسـة المختلفة، والعمل على توعية المعلمات بضرورة تقديم كل الخدمات الممكنة للمجتمع المحلي بعقد الدورات والندوات، ويعزى ذلك لإدراك المديرات أن المـدارس مـن خلال تبادل الخبرات والخدمات بينها وبين المجتمعات والبيئات الخارجية لا يمكـن لها من أداء رسالتها على الوجه الأكمل .

وفيما لو أخذنا كل مجال للمشكلات الإداريه على حدة، يتضح لنا من خلال جدول رقم (11) فيما يتعلق بمجال المشكلات الإدارية المتعلقة بادارة المدرسـة والتنظـيم المدرسي، أنه لم يكن هناك أية مشكلة تقديرها منخفض، في حين أن أكثر المشكلات كانت موجوده ولكن بشكل متوسط، الفقرات(2،3،4،7،8،10)

وتظهر النتائج أن المشكلات المتمثلة في غياب الحوافز للمديرات ذوات الكفاءة والإبداع، ونقص الكادر الإداري المعاون للمديرات، وكثرة الأعباء الموكلة للمديرات، بالإضافة إلى تذمر المعلمات من الحصص الإضافية، كانت علـى التـوالي تمثـل مشكلات بدرجة كبيرة ومرتفعة.

وترى الباحثة أن الكثير من الأعمال الإدارية مثل أعمال السكرتاريا والإجتماعات المتكررة تربك عمل المديرة، وتشكل عقبة كبيرة لها وتعرقل برنامجها اليومي، وترى الباحثة أهمية تفريغ مديرة المدرسة من أية حصص وإعطائها الصلاحيات بتعيين سكرتيرة وموظفات إداريات، كما ترى الباحثة أن قلة الحوافز سواء المادية منها والمعنوية لها دور رئيس في ضعف الإقبال على الدورات التدريبية، أو الإطلاع على التكنولوجيا الحديثة لإثراء المنهاج.

أما بالنسبة لتذمر المعلمات من الحصص الإضافية، قد يكون السبب فيه عدم استثمار أوقات الفراغ للطالبات من قبل المعلمات والمرشدات التربويات لمناقشة الطالبات بمشاكلهن والأنشطة الملائمة لميولهن وقدراتهن .

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بغياب الحوافز للمديرة ذات الكفاءة العاليه مع دراسه(الخنجر،2001)، و(الشمري،2000) وفيما يتعلق بكثرة الأعباء والمهام الموكلة لمديرة المدرسة، اتفقت مع دراسة بيترسون (Peterson, 2004) والتى بينت نتائجها أن من المشكلات التى تواجه مديرات المدارس كمية العمل وكثرته، كما توصلت نتائج دراسة(البلهيد،2000) إلى أن عبء العمل من العوامل المسببة للضغوط لدى مديرات المدارس وهذا ما توصلت إليه كذلك دراسة (الخنجر،2001) .

وبالنسبة لمجال المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات، اتضح من الجدول رقم (12) أن معظم المشكلات كانت بدرجة متوسطة للفقرات(11،12،13،14،16،17،18،19،21،22) ، ولم تكن مشكلة عدم توفر مقصف للطالبات، ذات أهمية حيث جاءت بدرجة منخفضة، في حين أن أكثر مشكلة من وجهة نظر المديرات فيما يتعلق بالمباني تدنى مستوى النظافة في المبنى المدرسي، حيث جاءت بدرجة مرتفعة بالمقارنة مع المشكلات الأخرى من نفس المجال. كما أن عدم كفاية المرافق التابعة للمدرسة، والنقص في المرافق الصحية في المدرسة، كذلك النقص في غرف الإداريات والمعلمات، وعدم توفر شروط البيئة الصفية، تمثل مشكلات إداريه من وجهة نظر المديرات وإن كان تقديرها بدرجة

متوسطة، وتعزو الباحثة هذه المشكلات الى عدة أسباب منهـا : نقـص الميزانيـة المخصصه لبعض المدارس، وتصميم الأبنيه غير المناسب وبعضها لا يناسب الكـم الكبير من أعداد الطالبات، كما أن بعض الغرف المخصصة للأنشطة والإداريات أو المعلمات قد يتم تحويلها إلى غرف صفية لحل مشكلة زيادة أعداد الطالبات .

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الخنجر،2001) ، والتي بينت نتائجها وجـود مـشكلات فيمـا يتعلـق بـالمبنى المدرسـي وبدرجـة عاليـة، ومـع دراسة(الشتري،2000) ، والتي ترى من المشكلات المتعلقة بالمباني مشكلة المباني المستأجرة.

كما اتفقت مع نتائج دراسة(الشمري،2004) التي توصلت إلى أن ضعف مستوى الصيانه للمباني المدرسية، وعدم مناسبة المباني المدرسية لأداء العمل التربوي، يعتبر مشكلة من المشكلات التي تواجه مديرات المـدارس ، كمـا بينـت نتـائج دراسـة (اللهواني،2007) أن نقص الغرف والقاعات الخاصة بممارسة النشاطات المختلفـة، وعدم توفر الشروط البيئية المناسبة في المدرسة، من المشكلات التي تواجه مديري المدارس.

وتبين من الجدول رقم (13) والمتعلق بمجال العلاقة بين المدرسـة والمجتمـع المحلي، أن جميع فقرات المجال تمثل مشكلات من وجهة نظر المديرات بالرغم من أنها جاءت بدرجة متوسطة، وكانت أكثر هذه المشكلات عدم مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التى تقيمها المدرسة، وعدم تقدير الأهالي لجهود المدرسة من الناحيـة التعليمية، وأقل المشكلات كانت عدم قيام مجلس الأمهات بالدور المطلوب منه لزيادة وتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

وتعزو الباحثة هذه النتائج لعدم معرفة الأهالي بدرجة كافية برسـالة المدرسـة ودورها، وكذلك إلى قصور المدرسة في عدم تفعيلها للأنشطة المختلفة، والتى بدورها تزيد من التفاعل بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتبصير المجتمع المحلـي بـدور المدرسة وأهميته، وترى الباحثة أن علاقة المدارس بـالمجتمع المحلـي محـدودة، وتقتصر عند وجود مشكلة لدى طالبة،كما ترى الباحثة أن الأعمال الإدارية الكثيـرة

لدى مديرات المدارس يمكن أن تكون عائقاً امامهن لتفعيل البرامج التى من شأنها أن تدعم الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

وترى الباحثة أن ضعف متابعة أولياء الأمور لقضايا الطالبات التعليمية قد يعود إلى إعتماد أولياء الأمور بشكل شبه كامل على المدرسة وهيئتها في الاهتمام بالطالبات ومتابعتهن، لذلك ترى الباحثة تفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع، من خلال ما تقوم به المدرسة من أنشطة كالندوات والمحاضرات ودعوة الأخصايين وما إلى ذلك لدعم الصلة بينها وبين المجتمع المحلي، وتعريف المجتمع بالدور الذي تؤديه المدرسة من أجل إعداد الطالبات إعداداً سليماً.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة(التويجري،2000) التى تبين ضعف مستوى التعاون بين البيت والمدرسة، وكذلك دراسة (الخنجر،2001) والتى توصلت نتائجها إلى عدم اهتمام أولياء الأمور باجتماعات مجالس الآباء، وكذلك عدم فاعلية أداء مجلس أولياء الأمور، والذي أشارت إليه دراسة (أحمد،2000). وأشارت دراسة (الرحيلي ،2003) إلى ضعف دور المعلم في تقوية العلاقة بين المدرسة والمجتمع، وكذلك دراسة (اللهواني،2007) التى أوضحت نتائجها نقص تعاون بعض الأهالي مع المدارس، في حين أشارت دراسة اوسترمان (Ostermn,1993) إلى أن هناك فجوة متزايدة بين ثقافة المدرسة والمجتمع .

ثالثاً: نتائج السؤال الثالث والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظرهن تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي , والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي المتعدد لكل متغير وفيما يلي النتائج وفق متغيرات الدراسة :

أولاً : المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويي المؤهل العلمي والجدول (14) يبين نتائج ذلك .

جدول(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويي المؤهل العلمي للمشكلات الفنية

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشكلات المتعلقة بطرق	تربوي	2.83	0.79
واستراتيجيات التدريس	غير تربوي	2.81	0.83
وتكنولوجيا التعليم	الكلي	2.82	0.80
المشكلات المتعلقة بالهيئة	تربوي	2.76	0.91
التدريسية	غير تربوي	2.70	0.84
	الكلي	2.74	0.89
المشكلات المتعلقة بالطالبات	تربوي	2.52	0.79
	غير تربوي	2.37	0.79
	الكلي	2.47	0.79
الكلي	تربوي	2.69	0.78
	غير تربوي	2.61	0.72
	الكلي	2.67	0.76

يتضح من الجدول (14) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويي المؤهل العلمي لأداء أفراد الدراسة. ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المؤهل العلمي على المشكلات الفنية. والجدول (15) يبين نتائج ذلك .

جدول(15)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المؤهل العلمي على المشكلات الفنية

مصدر التباين وقيمة هوتلنج	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي .012	المشكلات المتعلقة بطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم	0.00	1	0.00	0.01	0.90
	المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية	0.00	1	0.00	0.11	0.73
	المشكلات المتعلقة بالطالبات	0.61	1	0.61	0.97	0.32
	الكلي	0.17	1	0.17	0.29	0.58
الخطأ	المشكلات المتعلقة بطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم	79.28	121	0.65		
	المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية	96.79	121	0.80		
	المشكلات المتعلقة بالطالبات	75.96	121	0.62		
	الكلي	70.82	121	0.58		
المجموع	المشكلات المتعلقة بطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم	79.29	122			
	المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية	96.88	122			
	المشكلات المتعلقة بالطالبات	76.58	122			
	الكلي	71.00	122			

لا يظهر الجدول (15) فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظرهن تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً : الخبرة الإدارية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة الإدارية والجدول (16) يبين نتائج ذلك .

جدول(16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة الإدارية للمشكلات الفنية

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشكلات المتعلقة بطرق	أقل من 5 سنوات	3.32	0.47
واستراتيجيات التدريس	من 5 – 10 سنوات	2.93	0.92
وتكنولوجيا التعليم	أكثر من 10 سنوات	2.72	0.77
	الكلي	2.82	0.80
المشكلات المتعلقة بالهيئة	أقل من 5 سنوات	3.36	0.61
التدريسية	من 5 – 10 سنوات	2.79	0.98
	أكثر من 10 سنوات	2.64	0.86
	الكلي	2.74	0.89
المشكلات المتعلقة بالطالبات	أقل من 5 سنوات	2.68	0.70
	من 5 – 10 سنوات	2.53	0.99
	أكثر من 10 سنوات	2.42	0.73
	الكلي	2.47	0.79
الكل	أقل من 5 سنوات	3.12	0.49
	من 5 – 10 سنوات	2.73	0.91
	أكثر من 10 سنوات	2.58	0.72
	الكلي	2.67	0.76

يتضح من الجدول (16) وجود اختلاف ظاهري في قـيم الأوسـاط الحـسابية لمستويات الخبرة الإدارية لأداء أفراد الدراسة، ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة الإدارية علـى المـشكلات الفنية,والجدول (17) يبين نتائج ذلك .

جدول(17)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة الإدارية على المشكلات الفنية

مصدر التباين وقيمة ويلكس لامبدا	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة الإدارية .919	المشكلات المتعلقة بطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم	4.14	2	2.07	3.31	0.04
	المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية	5.55	2	2.77	3.64	0.02
	المشكلات المتعلقة بالطالبات	0.85	2	0.43	0.68	0.50
	الكلي	3.14	2	1.57	2.77	0.06
الخطأ	المشكلات المتعلقة بطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم	75.15	120	0.62		
	المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية	91.33	120	0.76		
	المشكلات المتعلقة بالطالبات	75.72	120	0.63		
	الكلي	67.85	120	0.56		
المجموع	المشكلات المتعلقة بطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم	79.29	122			
	المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية	96.88	122			
	المشكلات المتعلقة بالطالبات	76.58	122			
	الكلي	71.00	122			

يتبين من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مـستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس مدينـة تبـوك

التعليمية من وجهة نظرهن تعزى لمتغير الخبرة الإدارية على مجالي (المـشكلات المتعلقة بطرق التـدريس وتكنولوجيـا التعلـيم و المـشكلات المتعلقـة بالهيئـة التدريسية)ولمعرفة إتجاهات دلالة الفروق فقد تم استخدام طريقة شـافيه للمقارنـات البعدية. والجدول (18) يبين نتائج ذلك

جدول (18)

نتائج مقارنات شافيه لأثر الخبرة الإدارية على للمشكلات الفنية

المتغير التابع	الوسط 1	الوسط 2	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
المشكلات المتعلقة بطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10 سنوات	0.39	0.32
		أكثر من 10 سنوات	0.59(*)	0.04
	من 5 – 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.20	0.46
المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية	أقل من 5 سنوات	من 5 – 10 سنوات	0.57	0.14
		أكثر من 10 سنوات	0.72(*)	0.02
	من 5 – 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.14	0.72

يتضح من الجدول (18) أن الفروق كانت بـين المـديرات ذوات الخبـرة الإدارية(أقل من 5 سنوات) و بين المديرات ذوات الخبرة الإدارية(أكثـر مـن 10 سنوات)، وكانت الفروق لصالح المديرات ذوات الخبـرة الإداريـة(أقـل مـن 5 سنوات).

ثالثاً : مستوى المدرسة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات مـستوى المدرسة والجدول (19) يبين نتائج ذلك .

جدول(19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات مستوى المدرسة للمشكلات الفنية

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشكلات المتعلقة بطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم	ابتدائية	2.72	0.80
	متوسطة	2.89	0.82
	ثانوية	2.89	0.80
	الكلي	2.82	0.80
المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية	ابتدائية	2.55	0.84
	متوسطة	2.85	0.88
	ثانوية	2.86	0.93
	الكلي	2.74	0.89
المشكلات المتعلقة بالطالبات	ابتدائية	2.24	0.76
	متوسطة	2.68	0.82
	ثانوية	2.53	0.73
	الكلي	2.47	0.79
الكل	ابتدائية	2.48	0.73
	متوسطة	2.80	0.77
	ثانوية	2.75	0.76
	الكلي	2.67	0.76

يتضح من الجدول (19) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويات مستوى المدرسة لأداء أفراد عينة الدراسة, ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر مستوى المدرسـة على المشكلات الفنية، والجدول (20) يبين نتائج ذلك .

جدول(20)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر مستوى المدرسة على المشكلات الفنية

مصدر التباين وقيمة ويلكس لامبدا	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مستوى المدرسة .933	المشكلات المتعلقة بطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم	0.84	2	0.42	0.64	0.52
	المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية	2.72	2	1.36	1.73	0.18
	المشكلات المتعلقة بالطالبات	4.34	2	2.17	3.61	0.03
	الكلي	2.54	2	1.27	2.23	0.11
الخطأ	المشكلات المتعلقة بطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم	78.45	120	0.65		
	المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية	94.16	120	0.78		
	المشكلات المتعلقة بالطالبات	72.23	120	0.60		
	الكلي	68.45	120	0.57		
المجموع	المشكلات المتعلقة بطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم	79.29	122			
	المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية	96.88	122			
	المشكلات المتعلقة بالطالبات	76.58	122			
	الكلي	71.00	122			

يتضح من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في المشكلات الفنية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليميـة من وجهة نظرهن تعزى لمتغير مستوى المدرسة على مجال (المـشكلات المتعلقـة بالطالبات) ولمعرفة إذا كانت الفروق دالة إحصائياً تم عمل مقارنات بعدية بطريقـة شافيه والجدول (21) يبين نتائج ذلك.

جدول(21)

نتائج مقارنات شافيه لأثر مستوى المدرسة على المشكلات الفنية

الوسط 1	الوسط 2	الفرق بين الوسطين	مستوى الدلالة
ابتدائية	متوسطة	0-.43*	0.03
	ثانوية	0-.29	0.24
متوسطة	ثانوية	0.14	0.71

يتضح من الجدول (21) أن الفروق كانت بين مديرات المدارس الابتدائية و بـين مديرات المدارس المتوسطة , وكانت الفروق لصالح مديرات المدارس المتوسطة.

اتضح من الجدول رقم (14) وجود اختلاف ظاهري في قيم الاوساط الحسابية لمستوى المؤهل العلمي، وبتحليل التباين الاحادي المتعدد جدول رقـم (15) لأثـر المؤهل العلمي على مجالات المشكلات الفنية، تبين عدم وجود فـروق ذات دلالـة إحصائية، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة(الـشمري،2004) التـي ترى أن هناك فروقاً دالة إحصائيا بين فئة مؤهل غير تربوي، والحاصـلات علـى شهادة جامعية تربوية، لصالح الحاصلات على شهادة جامعية غير تربوية، وتـرى الباحثة أن السبب قد يعود إلى تقارب نسب المؤهلات لدى أفراد الدراسة، وبالتالي لم يؤثر المؤهل العلمي في نتائج الدراسة، ويمكن أن يعود السبب إلى بعض الـدورات التدريبية التي تقلل الفجوة بين أفراد الدراسة، أو الإطلاع والحرص على التميز لدى بعض المديرات مما يقلص الفارق بين المؤهلات، بالإضافة إلى أن الباحثة ترى أن المشكلات سواء منها الفنية أو الإدارية موجودة في أية مؤسسة بغـض النظـرعن المؤهل العلمي .

كما اتضح وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويات الخبـرة الإدارية لأفراد الدراسة، كما هو مبين في جدول رقم (16) ، وبنتائج تحليل التبـاين الأحادي المتعدد كما هو واضح في جدول رقم (17) تبين وجود فروق ذات دلالـة احصائية في المشكلات الفنية التي تواجه مديرات المدارس تعزى لمتغيـر الخبـرة الادارية، على مجال المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية، وكانت الفـروق لـصالح المديرات ذوات الخبرة الإدارية أقل من (5) سنوات، كما هو مبين في جدول (18) ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن إحساس المديرات ذوات الخبرات القليلـة بالمـشكلات الإدارية أو الفنية كبيراً، لحداثة عهدهن بالإدارة مقارنة بالأكثر خبرة ممـن اعتـدن على مثل هذه المشكلات.

وترى الباحثة أن السمات الشخصية والقيادية والفروق الفردية من مـديرة إلـى أخرى قد تكون سبباً في وجود الفروق، فبالرغم مـن أن المـديرة ذات الخبـرات القصيرة قد تواجه مشكلات كثيرة، إلا أنها قد تكون درست مساقات تؤهلها تربويـاً لمواجهتها، وتستطيع التعامل مع المشكلات، ترى الباحثة من وجهة نظر أخـرى أن عدد سنوات الخبرة لها دور رئيس في التعامل مع المشكلات التي تواجه المـديرة، وهذا ما لا يلاحظ لدى المديرة ذات الخبرة القصيرة، إلا إذا كانت تمتلـك سـمات متميزة تؤهلها للتغلب على المشكلات .

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة(الشمري،2004) التـي بينـت وجود فروق دالة إحصائياً في متغير الخبرة ، بمعنى أن أفراد الدراسة ممن لـديهن خبرة كبيرة يشعرن بوجود المشكلات الإدارية بدرجة أقل من أفراد الدراسة ممـن تكون الخبرة لديهن أقل من خمس سنوات بسبب الخبرة التطبيقية في مجال العمـل والتي أكسبت هذه الفئة القدرة على التعامل مع المشكلات، في حين أن ذوات الخبرة الأقل من خمس سنوات أكثر شعوراً بالمشكلات الإدارية نظراً لقلة خبـرتهن فـي العمل الإداري التربوي، واختلفت مع نتائج دراسة(الغامدي،2009) والتي ترى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبـرة الإداريـة، وكـذلك مـع نتـائج دراسة(العاجز،2001) من عدم وجود فروق تعزى للخبرة الإدارية.

أما بالنسبة للمشكلات الفنية لدى مديرات المدارس بالنسبة لمستوى المدرسـة تبين من جدول رقم(19) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويات مستوى الدراسة، وبنتائج تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر مستوى المدرسة علـى المشكلات الفنية، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية علـى مجـال المـشكلات المتعلقة بالطالبات كما هو واضح في جدول رقـم(20) بـين مـديرات المـدارس الابتدائية، وبين مديرات المدارس المتوسطة، وكانـت الفـروق لـصالح مـديرات المدارس المتوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى خصائص المرحلـة العمريـة، وطبيعة مرحلة المراهقة من حيث المشكلات الناتجة عن سلوكيات الطالبـات بمـن حولهن، ومحاولة التقليد وحب الانفتاح، وتأثرهن بوسائل الإعلام الأمر المؤدي إلى زيادة المشكلات، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسـة(العـاجز،2001) التـي أظهرت أن الفروق لصالح مديرات المرحلة المتوسطة.

رابعاً نتائج السؤال الرابع والذي نصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) في المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مـدارس مدينـة تبـوك التعليمية من وجهة نظرهن تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة الإدارية ومستوى المدرسة) ؟

أولاً: المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لمـستويي المؤهـل العلمي والجدول (22) يبين نتائج ذلك .

جدول(22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويي المؤهل العلمي للمشكلات الإدارية

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي	تربوي	3.50	0.82
	غير تربوي	3.25	0.85
	الكلي	3.42	0.84
المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات	تربوي	2.96	1.01
	غير تربوي	2.82	1.03
	الكلي	2.92	1.01
المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	تربوي	3.02	1.03
	غير تربوي	2.88	1.12
	الكلي	2.98	1.06
الكلي	تربوي	3.16	0.82
	غير تربوي	2.98	0.87
	الكلي	3.11	0.84

يتضح من الجدول (22) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويي المؤهل العلمي لأداء أفراد عينة الدراسة,ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المؤهل العلمي على المشكلات الإدارية,والجدول (23) يبين نتائج ذلك .

جدول(23)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر المؤهل العلمي على المشكلات الإدارية

مصدر التباين وقيمة هوتلنج	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي .020	المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي	1.62	1	1.627	2.32	0.13
	المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات	0.57	1	0.57	0.54	0.46
	المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	0.54	1	0.54	0.47	0.49
	الكلي	0.86	1	0.86	1.22	0.27
الخطأ	المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي	84.54	121	0.69		
	المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات	126.24	121	1.04		
	المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	137.10	121	1.13		
	الكلي	85.45	121	0.70		
المجموع	المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي	86.17	122			
	المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات	126.82	122			
	المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	137.64	122			
	الكلي	86.32	122			

لا يظهر الجدول (23) فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليميـة مـن وجهـة نظرهن تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً:الخبرة الإدارية :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة الإدارية والجدول (24) يبين نتائج ذلك .

جدول(24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات الخبرة الإدارية للمشكلات الإدارية

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي	أقل من 5 سنوات	3.78	0.44
	من 5 – 10 سنوات	3.42	1.04
	أكثر من 10 سنوات	3.37	0.80
	الكلي	3.42	0.84
المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات	أقل من 5 سنوات	3.31	1.02
	من 5 – 10 سنوات	2.92	1.06
	أكثر من 10 سنوات	2.86	1.00
	الكلي	2.92	1.01
المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	أقل من 5 سنوات	3.32	0.72
	من 5 – 10 سنوات	3.00	1.23
	أكثر من 10 سنوات	2.93	1.04
	الكلي	2.98	1.06
الكل	أقل من 5 سنوات	3.47	0.64
	من 5 – 10 سنوات	3.11	0.96
	أكثر من 10 سنوات	3.05	0.81
	الكلي	3.11	0.84

يتضح من الجدول (25) وجود اختلاف ظـاهري فـي قـيم الأوسـاط الحـسابية لمستويات الخبرة الإدارية لأداء أفراد الدراسة,ولمعرفة إذا كانت هذه الفـروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة الإداريـة علـى المشكلات الإدارية والجدول (25) يبين نتائج ذلك .

جدول(25)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة الإدارية على المشكلات الإدارية

مصدر التباين وقيمة ويلكس لامبدا	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الخبرة الإدارية .977	المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي	1.77	2	0.88	1.26	0.28
	المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات	2.15	2	1.07	1.03	0.35
	المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	1.61	2	0.80	0.71	0.49
	الكلي	1.88	2	0.94	1.34	0.26
الخطأ	المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي	84.40	120	0.70		
	المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات	124.66	120	1.03		
	المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	136.02	120	1.13		
	الكلي	84.43	120	0.70		
المجموع	المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي	86.17	122			
	المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات	126.82	122			
	المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	137.64	122			
	الكلي	86.32	122			

لا يظهر الجدول (25) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في المشكلات الإدارية التي تواجه مـديرات مـدارس مدينـة تبـوك التعليمية من وجهة نظرهن تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

ثالثاً: مستوى المدرسة :

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريـة لمـستويات مـستوى المدرسة والجدول (26) يبين نتائج ذلك .

جدول(26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستويات مستوى المدرسة للمشكلات الإدارية

المجال	المستوى	المتوسط الحسابي	الانحـــراف المعياري
المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي	ابتدائية	3.19	0.89
	متوسطة	3.58	0.80
	ثانوية	3.54	0.75
	الكلي	3.42	0.84
المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات	ابتدائية	2.86	1.10
	متوسطة	3.08	1.03
	ثانوية	2.81	0.89
	الكلي	2.92	1.01
المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	ابتدائية	2.77	1.11
	متوسطة	3.11	1.08
	ثانوية	3.09	0.94
	الكلي	2.98	1.06
الكل	ابتدائية	2.95	0.92
	متوسطة	3.26	0.82
	ثانوية	3.13	0.71
	الكلي	3.11	0.84

يتضح من الجدول (26) وجود اختلاف ظـاهري فـي قـيم الأوسـاط الحـسابية لمستويات مستوى المدرسة لأداء أفراد الدراسة, ولمعرفة إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية تم إجراء تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر مستوى المدرسة علـى المشكلات الإدارية، والجدول (27) يبين نتائج ذلك .

جدول(27)

تحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر مستوى المدرسة على المشكلات الإدارية

مصدر التباين وقيمة ويلكس لامبدا	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مستوى المدرسة .918	المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي	4.05	2	2.02	2.96	0.06
	المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات	1.68	2	0.84	0.81	0.44
	المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.06	2	1.53	1.36	0.25
	الكلي	2.06	2	1.03	1.47	0.23
الخطأ	المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي	82.11	120	0.68		
	المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات	125.13	120	1.04		
	المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	134.5	120	1.12		
	الكلي	84.26	120	0.70		
المجموع	المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي	86.17	122			
	المشكلات المتعلقة بالمصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات	126.82	122			
	المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	137.64	122			
	الكلي	86.32	122			

لا يظهر الجدول (27) فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة (**0.05≥α**) في المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليمية من وجهـة نظرهن تعزى لمتغير مستوى المدرسة.

تبين من الجدول رقم(22) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستوى المؤهل العلمي لأداء أفراد الدراسة، وبنتائج تحليل التباين الأحادي المتعـدد لأثر المؤهل العلمي على المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات المدارس تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، كما هو مبين في جدول رقم(23) وتختلـف هـذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشمري،2004) التي تبين أن هناك فروقاً دالـة إحصائياً بين الحاصلات على شهادة جامعية تربوية والحاصلات على شهادة جامعية غير تربوية، وتعزو الباحثة ذلك إلى كون المؤهل يمكن تجاوزه بالمتابعة والبحـث عن كل ما هو جديد ومفيد في مجال العمل،مما يؤدي إلـى تقلـيص الفـارق بـين المؤهلات. كما أن المشكلات في المؤسسات التعليمية على إخـتلاف أحجـام هـذه المؤسسات موجودة بدرجات متفاوتة بغض النظر عن المؤهل العلمي .

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة(الغامدي،2009) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة الكلية للمشكلات الإداريـة تعـزى للمؤهـل العلمي.

وتبين من جدول رقم(24) وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحـسابية لمستويات الخبرة الإدارية لأداء أفراد الدراسة، وبتحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر الخبرة الإدارية على المشكلات الإدارية، اتضح من جدول رقم(25) عـدم وجـود فروق ذات دلالة إحصائية.

واتفقت مع نتائج دراسة (العاجز،2001) التي بينت عدم وجود فروق تعزى للخبرة الإدارية، في حين أن نتائج الدراسة الحالية اختلفت مع نتائج دراسة (الهباش،2002) والتي أظهرت أن مديري المدارس الجدد يعانون من مشكلات بدرجة كبيرة، كـذلك مع دراسة (البلهيد،2000) والتي ترى أنه كلما زادت خبرات المـديرة انخفـضت ضغوط العمل التي تتعرض لها، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن ذوات الخبـرة القليلـة اللواتي يحرصن على عدم إظهار أهمية الخبرة الإدارية في إدارة المدرسـة، علمـاً بأن المديرة الجديدة بدون خبرة يمكن أن تستعين بمديرة قديمة كمشورة فـي حـل المشكلات، أو الرد على الخطابات، ولذا فإنهن يكتسبن الخبرة بسرعة دون الحاجة

إلى سنوات طويلة، وهذه النتيجة برأي الباحثة تختلف مع الواقع، لأن هناك دوراً بارزاً للخبرة الإدارية في حل المشكلات، والتعامل مع أسرة المدرسة والمجتمع المحلي والاتصال بالمؤسسات وتحقيق الإنجازات.

واتضح من جدول رقم(26) والمتعلق بأثر مستوى المدرسة على المشكلات الادارية والتي تواجه مديرات المدارس، وجود اختلاف ظاهري في قيم الأوساط الحسابية لمستويات مستوى المدرسة لأداء أفراد الدراسة، وبتحليل التباين الأحادي المتعدد لأثر مستوى المدرسة على المشكلات الإدارية، تبين من جدول رقم(27) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. واختلفت عن دراسة (العاجز،2004) التي بينت نتائجها وجود فروق تعزى لمتغير مستوى المرحلة لصالح مديرات المرحلة المتوسطة.

وتعزو الباحثة السبب في ذلك إلى الإهتمام بالمدارس على اختلاف مستوياتها، إذ أن كل مرحلة تعتبر هامة، ولها خصائصها التي تبرز أهميتها، كما أن كل مرحلة من المراحل الدراسية ممهدة للمراحل التالية لها، وعامل من عوامل نجاح المراحل اللاحقة، فهي بمثابة تشكيل لهذه المراحل .

خامسا:نتائج السؤال الخامس والذي نصه: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05\geq\alpha$) بين المشكلات الفنية والمشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظرهن ؟

للإجابة على السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين أداء أفراد عينة الدراسة على المشكلات الفنية والمشكلات الإدارية والجدول (28) يبين نتائج ذلك .

جدول (28)

معامل ارتباط بيرسون بين المشكلات الفنية والمشكلات الإدارية

	المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي	المصادرالمالية والمبانيوالمرافق والتجهيزات	العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	الكلي
المشكلات المتعلقة بطرق واستراتيجيات التدريس وتكنولوجيا التعليم	0.65 (**)	0.50 (**)	0.48 (**)	0.62(**)
المشكلات المتعلقة بالهيئة التدريسية	0.71 (**)	0.48 (**)	0.50 (**)	0.64(**)
المشكلات المتعلقة بالطالبات	0.69 (**)	0.47 (**)	0.56 (**)	0.65(**)
الكلي	0.75 (**)	0.53 (**)	0.57 (**)	0.7 (**)

(**) دالة عند **مستوى الدلالة (0.01≥α)**

يتضح من الجدول (28) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة المشكلات الفنية و درجة المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظرهن كانت موجبة ودالة إحصائيا عند مـستوى الدلالـة (0.01≥α). وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين(0.47 -0.70) . وكانت أقل قيمة بين مجـال المشكلات المتعلقة بالطالبات من المشكلات الفنية وبين مجـال المـصادر الماليـة والمباني والمرافق والتجهيزات من المشكلات الإدارية، وأعلى قيمة كانت بين الكلي للمشكلات الفنية وبين المشكلات المتعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسـي مـن المشكلات الإدارية.

تبين من الجدول رقم(28) أن جميع معاملات الارتباط بين درجة المشكلات الفنية ودرجة المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس مدينة تبوك التعليمية كانت موجبة ودالة إحصائياً، وكانت أقل قيمة بين مجال المشكلات المتعلقة بالطالبات من المشكلات الفنية، وبين مجال المصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات من المشكلات الإدارية، وأعلى قيمة بين الكلي للمشكلات الفنية، وبين

الكلي للمشكلات الإدارية. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العملية التعليمية عملية متكاملة، وهي نظام إذا حدث أي خلل في عنصر من عناصره أدى إلى خلل في النظام ككل، حيث تتكامل هذه العناصر فيما بينها لنجاح النظام، فالمباني والمرافق والتجهيزات، والعلاقة مع المجتمع المحلي والبيئات الخارجية، وتفعيل دورها، وما يتعلق بالتنظيم المدرسي وإدارة المدرسة، لها بالغ الأثر والدور الفعال في سير العملية التعليمية، ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي والتجديدات في المحتويات والأساليب، وإقامة اللقاءات والندوات، وتبادل الخبرات للنهوض بالعملية التعليمية، والتخفيف من معاناة بعض المعلمات، والاهتمام بمشكلات الطالبات، ووضع الحلول المناسبة لها، والتعرف على أسباب عزوفهن عن المشاركة في الأنشطة المدرسية، وإهمالهن لأداء الواجبات المدرسية، بالطرق والأساليب التربوية البناءة .

وقد خلصت الباحثة لمجموعة من التوصيات من خلال نتائج الدراسة، حيث توصي الباحثة بما يلي :

1. إجراء دراسات تتناول المشكلات الفنية والإدارية في مناطق تعليمية أخرى، ولمراحل دراسية متعددة بما فيها المرحلة الجامعية .
2. نظراً لفاعلية الحوافز ، توصي الباحثة بأهمية العمل لإيجاد نظام للحوافز للمديرات والمعلمات ومنسوبات المدرسة.
3. العمل على إيجاد نظام للحوافز لاشتراك المعلمات في البرامج والدورات التدريبية، فيما يتعلق بتصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، وتطبيق الاستراتيجيات الحديثة في طرق التدريس، والدورات المتعلقة بأساليب تعديل السلوك .
4. نظراً لأهمية العلاقة بين المدرسة والأسرة والمجتمع المحلي، توصي الباحثة بإقامة لقاءات دورية بين الأهالي وأسرة المدرسة، لما في ذلك من دور إيجابي يسهم في أداء المدرسة لرسالتها .
5. اجراء دورات تدريبية لسد ومعالجة المشكلات الفنية والإدارية.

المراجع

أ. المراجع باللغة العربية

الأعرجي، عاصم ودقامسه ،محمد حسين. (1995). **سرية أو علنية المعلومات في ظروف الأزمات**، الإدارة العامة، مج 35 :303-318.

أبو الوفاء، جمال محمد؛ حسين، سلامة. (2000م). **اتجاهات حديثـة فـي الإدارة المدرسية**، القاهرة، شركة الجلال للطباعة.

أحمد، أحمد إبراهيم (2000) **القصور الاداري في المدارس : الواقع والعـلاج**، دراسة منشورة، دار الفكر العربي، القاهرة .

أحمد، أحمد إبراهيم (2001).**الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة**، الإسـكندرية : مكتبة المعارف الحديثة .

باقارش، صالح سالم والانسي، عبدالله علي .**(1417هـ/1996م) . مشكلات وقضايا تربوية معاصرة**، دار الأندلس، حائل، السعودية.

البدري، طارق عبد الحميـد . (2002) . **الأسـاليب القياديـة والإداريـة فـي المؤسسات التعليمية** ،دار الفكر، عمان، الاردن .

البليهيد، منى صالح .(2000). **مسببات ضغوط العمل لدى مديرات مدارس التعليم العام في مدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة المـلـك سعود، الرياض، السعودية.

التميمي، حسين عبد الله حسن (1418 هـ/ 1998 م) . **أساسـيات إدارة الخطـر**. الإمارات العربية المتحدة (دبي) : دار العلم .

التويجري، وفاء بنت حمد. (2000م). **مشكلات الإدارة المدرسية بمدارس البنـات بالحرس الوطني في الرياض كما تراها المديرات والوكيلات والمـشرفات التربويات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الريـاض، السعودية.

جبر، زينب علي .(2002). **الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علـم الـنظم**، مكتبة الفلاح، الكويت .

حجي، أحمد إسماعيل. (2005م). **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسـية،** القـاهرة، دار الفكر العربي.

الحسن، حسن عبدالرحمن. (2006م). **نحو رؤية مستقبلية لمسار التعليم العام في العالم الإسلامي،** ومجتمعات الأقليات المسلمة، ورقة عمل مقدمة إلى نـدوة مناهج التعليم العام، السعودية.

الخميس، السيد سلامة. (2002م). **قراءات في الإدارة المدرسية،** الإسكندرية، دار الوفاء.

الخنجر، مرزوق بن ملقي. (2001م). **المشكلات الرئيسية التي تواجههـا الإدارة المدرسية في محافظة القريات،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعـة آل البيت، الأردن.

الدبيان، عبدالعزيز بن محمد. (2009م). **الاحتياجات التدريبية لمديري المـدارس الثانوية في الرياض بالمملكة العربية السعودية،** مجلـة رسـالة الخلـيج العربي، العدد (111)،ص 111-143 السعودية.

دهيش ، عبدالملك بن عبدالله .(1419ه/1998م). **تعليم البنات بالمملكـة العربيـة الـسعودية،** بدايتـه، مـسيرته، حاضـره، متـوفر عبـر www.womengateway.com

دورة المشرفين التربويين .(1423هـ/2002م) . **المشكلات الفنية والإدارية التـي تواجه مديري المدارس،** كلية التربية، جامعة الملـك سـعود، الريـاض، السعودية .

دياب، إسماعيل محمد. (2001م). **الإدارة المدرسية،** الإسكندرية، الدار الجامعيـة الجديدة، الاسكندرية .

الرحيلي، عايض نافع .(2003). **مشكلات المعلمين التي يواجهها مديرو المدارس في محافظة حفر الباطن،** رسالة ماجستير غير منـشورة، جامعـة الملـك سعود، الرياض، السعودية.

ستراك، رياض. (2004م). **دراسات في الإدارة التربوية،** دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

السحيمي، صلاح. (2002م). **الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس المتوسـطة والثانوية الحكومية بمنطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الاردن.

سياسة التعليم في المملكة .(1394هـ/1973م). **وزارة المعارف،** المملكـة العربيـة السعودية .

الشثري، عبدالعزيز ناصر .(2000). **بعض المـشكلات الإداريـة التـي تواجـه مديرات المدارس الابتدائية بمدينة الرياض،** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة القاهرة، فرع بني سويف .

الشراري، عبدالرحمن بن عبدالله مسند.(2005). **المهام الإدارية والفنيـة التـي يمارسها مديرو المدارس العامة في محافظات القريات في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن .

الشريجة، محمد مطير. (2006م). **تقييم الحاجـات الإداريـة والفنيـة لمـديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظـر المـديرين أنفـسهم،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الشمري، ذهب نايف. (2004م). **المشكلات الإدارية والفنية التي تواجه مـديرات مدارس البنات الحكومية من وجهة نظر المديرات والمشرفات التربويات،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الريـاض، السعودية.

الشمري، مشعان ضيف الله.(2003م). **المشكلات السلوكية الطلابية التي تواجـه إدارات مدارس التعليم العام وأساليب مواجهتها في منطقة حائل،** رسـالة

ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، السعودية.

الطخيس، إبراهيم عبدالله.(1997). **الإدارة التربوية**، دار ابن سينا، الرياض، السعودية.

الطويرقي ، مصباح بنت حامد بن سفرة .(2007). **دليل عمل مديرة المدرسة**، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، السعودية.

عابدين، محمد. (2001م). **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الشروق، عمان، الأردن.

العاجز، فؤاد علي. (2001م). المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، **مجلة الجامعة الإسلامية**، المجلد (9)العدد (1)(129 ـ ـ ـ 155).

عاشور، محمد علي. (2002م). مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية، **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والأساسية**، المجلد الرابع عشر،ص 67-92، السعودية.

العجمي، محمد حسنين. (1999 م).**الإدارة المدرسية**، القاهرة، دار الفكر العربي.

العصيمي، فهد بن تركي.(2009). **المفيد في الإدارة المدرسية**، متوفر عبر www.feedaa.net/v/shouthreed

العطوي، بدر سميحان مسعد.(1430هـ ـ/2009م). **إحصائيات الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة تبوك**، متوفر عبر www.taboukedu.gov.sa

عطيوي، جودت عزت.(2001). **الإدارة المدرسية الحديثة**، ط3،الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

العمايرة، محمد حسن.(1999). **مبادىء الإدارة المدرسية**، دار المسيرة، عمان، الأردن

العمايرة، محمد حسن؛ أبو نمرة، محمد. (2004م). درجة فعالية أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في

القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد20، ص 134-171.
الغامدي، مليحة مسعود مسخر. (2009م). المشكلات الإدارية لدى مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرين، **مجلة التربية**، جامعة الأزهر، العدد142،ص 1-42.
القرعان، أحمد؛ الحراحشة، إبراهيم. (2004م). **الإدارة المدرسية الحديثة**، دار الإسراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
القشعمي، محمد عبدالرزاق .(1432ه/2011م). بدايات تعليم المرأة في المملكة العربية السعودية، **سلسلة كتاب المجلة العربية**،170،ص 4-19 ، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.
القوزي، بلغيث بن حمد.(1989). **الإدارة المدرسية**، مطابع الفرزدق، الرياض، السعودية.
كنعان، نواف. (2002م). **القيادة الإدارية**، ط1، إصدار6، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
اللهواني، هنية يوسف محمود.(2007). **المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين**، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
مرسي، محمد منير. (1984). **الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**،القاهرة: دار الكتب.
المساد، عمر. (2005م). **الإدارة التعليمية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
مصطفى، صلاح عبدالحميد. (2002م). **الإدارة والتخطيط التربوي**، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي.

مصطفى، هاني محمود رشدي. (2003م). **بناء برنامج تدريبي لمديري ومـديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية،** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

مطاوع، إبراهيم عصمت.(2003). **الإدارة التربوية في الوطن العربي**، دار الفكـر للطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر.

المعمري، سيف بن سعيد بن ماجد.(1998**). المشكلات التـي يواجههـا مـديرو المدارس الثانوية ومساعدوهم فـي سـلطنة عمـان وعلاقتهـا بـبعض المتغيرات،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قـابوس ، كليـة التربية.

المنيف، محمد صالح. (2003م). **المهـارات الأساسـية لمـدير المدرسـة**، ط2، الرياض، مطابع البكيرية.

المنيف، محمد صالح.(2009). **الإدارة المدرسية في ضوء مهام مـدير المدرسـة السلوكية والتربوية**، متوفرعبر www.gurayatedu.gov.sa

النصار، خالد. (2004م). **المشكلات الإداريـة والفنيـة التـي يواجههـا المعلـم السعودي في المدارس الأهلية بمدينة الرياض**، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض، السعودية.

الهباش، أسامة محمد.(2002). **المشكلات التي تواجه المديرين الجدد في مدارس محافظات غزة وسبل مواجهتهـا**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعـة الاسلامية، غزة، فلسطين .

الهزازي، سمير إبراهيم.(1429ه/2008م). **بداية تعليم البنـات**، مكتبة منهل الثقافة التربوية، الرياض، السعودية .

وزارة التربية والتعليم. (2001م). **القواعد التنظيميـة لمـدارس التعلـيم العـام**، الرياض، السعودية.

اليحيوي ، صبرية بنت مسلم .(2004). إدارة الأزمات في المـدارس المتوسـطة الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، **مجلـة العلـوم التربويـة والدراسـات الاسلامية**، كلية التربية، جامعة الملك سعود، عدد 18،ص 191-211.

ب. المراجع باللغة الانجليزية

AI-Jaber,Z.(1996). The leadership requirements of secondary in Kuwait **Journal of Educational school principals administration**. 34 (4) pp 24-38.

Carpenter, Adrienne. (1993). Problems of first year,Urban, Elementary school principles, **dissertation abstract international**, vol.54/02, p.382, issue.2 .

Dunning, Gerald. (1996). **Management problems of New primary head teachers school organization**. 16(1), p.111.

Keith, S & Girting, R. (1991). Ed**ucational management and participation**. U.S.A, Allyn & Baccon.

Liming, R.W. (1998**). Stress sources and coping strategies of secondary public school principals**, Un published doctoral, university of Denver, internet, no, AAC991358,

Maureen, P. (1993). Constraints on effective of Junior high school and their principls. **Dissertation Abstract International,** ED; 8847

National Center for Educational Statistics (NCES). (1997). **Public and private school principals in the united states**, **A statistical profile 1987-1988 to 1993-1994**,Available on, http://nces.ed.gov/pubs/ppsp/97455.

Osterman, Karen. F. (1993). **Problems of practice from the principals**, spective, Eric, Service:F1457292.

Vander, D. & Western, C. (2001). **Elementary and secondary public**, school principals perceptions of school problems. **Educational research quarterly**, vol 25, issue 2, p39-51.

ملحق (أ)

الاستبانة بصورة الاولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
كلية العلوم التربوية
قسم الأصول والإدارة التربوية

الاستاذ الدكتور / الدكتورة .... الاكرم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

ستقوم الباحثة باجراء دراسة بعنوان "المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن" وذلك استكمالآ لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية / تخصص الأصول والإدارة التربوية بجامعة مؤتة .

وتستند الدراسة الى مقياسين :

الاول : مقياس المشكلات الفنية .

الثاني : مقياس المشكلات الإدارية .

وقد حرصت الباحثة ان تسترشد بارائكم , وقد تم اختيـاركم كعضو للتحكيم ,واعتماد فقرات هاتين الإستبانتين ,نظراً لما عرف عنكم من الخبرة والدراية والإختصاص .

يرجى التكرم بقراءة الفقرات , وابداء الرأي والملاحظات حول صحة هذه الفقرات وسلامة لغتها,ومناسبتها لقياس الغرض الذي وضعت من اجله ,ومناسبة كل فقرة للبعد الذي وضعت فيه,واضافة اي فقرات ترونها مناسبة او حذ ف او تعديل لهذه الفقرات , علماً بأن اهتمامكم بتقييم الفقرات سيكون له بالغ الأثر في اخراج المقياس بالشكل المناسب

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام والتقدير

متغيرات الدراسة:

المؤهل العلمي:

بكالوريوس تربوي . بكالوريوس غير تربوي

الخبرة الإدارية :

أقل من (5) سنوات. (5) أقل من (10) سنوات. (10) سنوات فأكثر.

مستوى المدارس:

ابتدائية. متوسطة. ثانوية.

الباحثة

إيمان مصلح البلوي

المشكلات الإدارية:

الرقم	الفقرة	ملائمة الفقرة للبيئة السعودية		سلامة الفقرة لغوياً		انتماء الفقرة للبعد		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	
البعد الأول: مشكلات متعلقة بإدارة المدرسة والتنظيم المدرسي :								
1	نقص الكادر الإداري المعاون لمديرة المدرسة .							
2	تدني مستوى الكفاءة المهنية للإداريات في المدرسة .							
3	غياب دور المشرفة التربوية في العملية التدريبية.							
4	عدم توفر الوقت الكافي لدى المديرة لإنجاز جميع الأعمال.							
5	عدم إستقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الاجازات والنقل.							
6	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمديرة المدرسة على حساب العمل الفني.							
7	قلة الالمام لمستجدات علم الإدارة							
8	غياب الحوافز للمديرة ذات الكفاءة العالية والمبدعة .							
9	قلة الدورات التدريبية للمديرات لتحسين الكفاءة المهنية .							
10	زيادة أنصبة المعلمات في المدرسة .							
11	تكليف المعلمات بأعنال إدارية إضافية.							
12	طول اليوم الدراسي مما يؤدي للإنهاك.							
13	تأخر إنتظام الجدول الدراسي وإستقراره.							
14	تذمر المعلمات من الحصص الاضافية .							
15	كثرة إنتداب المعلمات مما يربك العمل التعليمي.							
16	إنخفاض المرونة في التشريعات والأنظمة المعمول بها.							
17	تعدد الجهات التي تتدخل في شؤون المدرسة.							
البعد الثاني : مشكلات متعلقة ب؟إدارة التعليم (الادارة المركزية) :								
18	تغيير الأنظمة والقوانين بشكل متكرر							
19	الإعتماد على خطة تربوية واحدة لجميع المدارس دون مراعاة ظروف وجغرافية المدرسة .							
20	تأخر وصول المعلمة البديلة في حالات(المرض,السفر,والأمومة)							
21	عدم وجود خطة واضحة للزيارات الاشرافية.							
22	عدم المساهمة الفعلية في حل النشكلات المدرسية بانواعها.							
23	عدم منح مديرة المدرسة الوقت الكافي للرد على المراسلات الدارية.							
24	تدخل الموجهات في توزيع الحصص							

	على المعلمات دون إشراك المديرة .						
25	عدم تفسير بعض التعليمات الواردة من الدائرة .						
26	ضعف إستجابة إدارة التعليم لحاجات المدرسة .						
27	ضعف الاتصال الفعال بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم .						
28	عدم إعطاء مديرة المدرسة صلاحيات تتناسب ومسؤولياتها .						
29	تضخيم هفوات المعلمات البسيطة .						
30	كثرة التعميمات والقرارات بشكل متابعة تنفيذها يتطلب وقتاً						
31	اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعيا في المدارس.						
32	قلة التزام مديريات التربية بقرارات المدرسة خاصة فيما يتعلق بفصل الطالبات .						
33	إلزام المدارس التقيد الحرفي بالتعليمات والأنظمة .						
34	إجراء التشكيلات المدرسية دون أخذ رأي مديرة المدرسة .						
35	غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية .						
البعد الثالث : مشكلات متعلقة بالمصادر المالية والمباني والمرافق والتجهيزات :							
36	محدودية الدعم المالي المتوفر للمديرة لتطوير التعليم .						
37	عدم كفاية الإعتمادات المالية المخصصة للمدرسة .						
38	عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة (ملاعب ,غرف أنشطة...)						
39	عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية .						
40	قلة الاعتمادات المخصصة لصيانة المدرسة .						
41	ضعف مستوى الصيانة للمباني المدرسية .						
42	ضيق مساحة حجرات الفصول الدراسية .						
43	عدم مناسبة المباني المدرسية للعمل التربوي .						
44	تدني مستوى النظافة في المبنى المدرسي .						
45	عدم وجود مستودع في المدرسة لحفظ الأجهزة والأثاث .						
46	النقص في غرف الإداريات والمعلمات .						
47	النقص في القاعات للقيام بالانشطة .						
48	النقص في الوسائل التكنولوجية .						
49	عدم توفر شروط البيئة الصفية مثل (التكييف والتهوية والانارة) .						
50	عدم وجود مكتبة في المدرسة .						

51	عدم توفر مقصف للطالبات .							
52	عدم توفر مختبرات لتدريس حصص العلوم في المدرسة .							
53	عدم وجود غرفة متعددة الأغراض للتربية المهنية والتدبير المنزلي .							
54	عدم وجود قاعة حاسوب .							
55	النقص في المرافق الصحية في المدرسة .							
البعد الرابع : مشكلات متعلقة بالهيئة التدريسية (معلمات) :								
56	قلة إشراك المعلمات في إتخاذ القرارات المدرسية .							
57	عدم شعور المعلمات بالأمن الوظيفي							
58	نقص أعداد المعلمات مقارنة مع حاجة المدرسة .							
59	كثرة تأخر المعلمات في الصباح عن موعد الحضور الرسمي .							
60	تهاون كثير من المعلمات في حضور الاجتماعات المدرسية .							
61	ضعف أهتمام المعلمات للتعاون والتفاعل مع المجتمع المحلي .							
البعد الخامس : مشكلات متعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي :								
62	ضعف تعاون الأهل مع المدرسة فيما يتعلق بمتابعة مستوى الطالبات .							
63	عدم تقدير جهود المدرسة التربوية والتعليمية من قبل الأهالي.							
64	كثرة تدخل أولياء الأمور بشؤون المدرسة .							
65	عدم قيام مجلس الأمهات بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .							
66	ضعف إقبال أولياء الأمور على المناشط التي تقيمها المدرسة .							
67	قلة إستجابة أولياء الأمور لإستدعاءات المدرسة .							
68	عدم مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة .							
69	عدم الرد على مكاتبات إدارة المدرسة من قبل أولياء الأمور .							
70	ضعف التواصل بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة .							

مع خالص الشكر والتقدير

المشكلات الفنية

الرقم	الفقرة	ملائمة الفقر للبيئة السعودية		سلامة الفقرة لغوياً		انتماء الفقرة للبعد		التعديل المقترح
		ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليمة	منتمية	غير منتمية	
البعد الأول: مشكلات متعلقة بطرق وإستراتجيات التدريس وتكنولوجيا التعليم :								
1	عزوف المعلمات عن إستخدام طرائق التدريس الحديثة .							
2	عدم إلمام المعلمات بالاساليب التربوية للتدريس .							
3	ضعف التأهيل العلمي والفني للمعلمات .							
4	الإفتقار للأسس العلمية في وضع أسئلة الإختبارات .							
5	ضعف القدرة لدى كثير من المعلمات على ضبط النظام داخل الفصل .							
6	عدم الإهتمام بالفروق الفردية بين الطالبات							
7	نقص المهارات في إعداد وسائل تعليمية من البيئة المحلية .							
8	قلة معرفة المعلمات بالوسائل المتوافرة في مركز مصادر التعلم .							
9	قصور إستخدام الحاسوب في التدريس .							
10	قلة توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التعليمي في المدرسة .							
11	قلة الإهتمام بتنمية مهارات التحليل والتفكير الناقد لدى الطالبات .							
البعد الثاني : مشكلات متعلقة بالهيئة التدريسية :								
12	عدم إنجازالاعمال المطلوبة من المعلمات في المواعيد المحددة .							
13	إهمال بعض المعلمات لإعداد الدروس مسبقاً .							
14	عدم إلتزام بعض المعلمات بايام المناوبة المدرسية الخاصة بهن .							
15	الغياب المتكرر لبعض المعلمات .							
16	لجؤ بعض المعلمات لأسلوب العقاب المحظور .							
17	عدم قيام المعلمات بواجبهن أثناء الطابور .							
18	ضعف إنتماء بعض المعلمات لمهنة التدريس .							
19	ضعف بعض المعلمات في تخصصاتهن .							
20	عدم رغبة بعض المعلمات الالتحاق بالدورات التدريبية .							اا
21	إرتفاع نصاب المعلمة من الحصص الدراسية الأسبوعية .							
22	عدم إلمام المعلمات بالاساليب التربوية في التعامل مع الطالبات .							
23	قلة تشجيع المعلمات للطالبات الموهوبات							

	.							
24	قلة الاهتمام بالطالبات ذوات التحصيل الدراسي المنخفض .							
25	ضعف القدرة على إدارة الفصل الدراسي بفاعلية لدى بعض المعلمات							
26	عدم تقبل بعض المعلمات للنصح والارشاد من قبل مديرة المدرسة .							
البعد الثالث :مشكلات متعلقة بالطالبات :								
27	كثرة غياب الطالبات لأبسط الأسباب .							
28	إهمال بعض الطالبات للواجبات المدرسية .							
29	ضعف العلاقة الانسانية بين المعلمات والطالبات .							
30	كثرة الرسوب بين الطالبات في المدرسة .							
31	ظهور مشكلات سلوكية لدى بعض الطالبات كالسرقة والتدخين .							
32	إنتشار الغش في الاختبارات بين الطالبات .							
33	تلفظ الطالبات على المعلمات بالفاظ بذيئة .							
34	إنتشار ظاهرة الدروس الخصوصية لدى الطالبات .							
35	ضعف تفاعل الطالبات مع المعلمات أثناء الحصص .							
36	ظهور السلوك العدواني للطالبات أثناء الفسحة .							
37	تشتت إنتباه بعض الطالبات داخل الفصل .							
38	العبث بممتلكات المدرسة العامة من قبل بعض الطالبات .							
39	كثرة شكاوي الطالبات ولأتفة الأسباب .							
40	الكذب وإتهام الأخريات عند وقوع أخطاء .							
41	ضعف التحصيل الدراسي للطالبات بشكل عام .							
42	إساءة بعض الطالبات للمعلمات .							
43	إنخفاض الدافعية للتعلم لدى الطالبات							
البعد الرابع : مشكلات متعلقة بالمناهج :								
44	إهتمام المناهج بالجانب الكمي على حساب النوعي .							
45	قلة مواكبة المناهج للحداثة .							
46	إفتقار المناهج لتشجيع البحث العلمي							
47	عدم مراعاة المناهج للتنوع في أنشطة الطالبات وفق قدراتهن وميولهن .							
48	الإعتماد الكلي على الكتاب كمرجع رئيس للطالبات .							
49	قلة إهتمام المناهج بتنمية الابداع لدى الطالبات .							
50	إستمرار تركيز المناهج على الحفظ							

	والتلقين .							
51	قلة كفاية عدد الحصص الاسبوعية للقيام بانشطة المنهاج المقررة .							
52	شكوى الاهالي من عدم قدرتهم على تدريس بناتهم مواضيع المنهاج .							
53	عدم توفر أدلة الأنشطة اللازمة لإثراء بعض مواضيع المنهاج .							

ملحق(ب)

الاستبانة بصورة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
كلية العلوم التربرية
قسم الأصول والادارة التربوية

الأخت الفاضلة : مديرة مدرسة .... المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة باجراء دراسة بعنوان "المشكلات الفنية والإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات الحكومية في مدينة تبوك في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهن" وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية / جامعة مؤتة .

يسعدني أن أضع بين ايديكن مقياسا للمشكلات الفنية والإدارية ، آملاً التكرم بتعبئة المعلومات الواردة في هذه الآستبانة ، مع التأكيد بأن جميع المعلومات التي سترد في هذه الأداة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

راجياً قراءة كل فقرة بعناية والاجابة عنها بصراحة بوضع اشارة (×) في المربع المناسب حسب وجهة نظركن :

بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً

شاكراً لكن تعاونكن واملاً تقديم استجابات صادقة وموضوعية تتفق ورأيكن .

الباحثة
إيمان مصلح البلوي

المؤهل العلمي:
( ) بكالوريوس تربوي ( ) بكالوريوس غير تربوي

الخبرة الإدارية : ( ) أقل من (5) سنوات.
( ) (5) أقل من (10) سنوات.
( ) (10) سنوات فأكثر.

مستوى المدارس: ( ) ابتدائية. ( ) متوسطة. ( ) ثانوية.

المشكلات الادارية

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المشكلات الإدارية التي تواجهني في عملي :						
1	نقص الكادر الإداري المعاون لمديرة المدرسة .					
2	تدني مستوى الكفاءة المهنية للإداريات في المدرسة .					
3	غياب دور المشرفة التربوية في العملية التدريسية.					
4	عدم إستقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الاجازات والنقل.					
5	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمديرة المدرسة.					
6	غياب الحوافز للمديرة ذات الكفاءة العالية والمبدعة .					
7	قلة الدورات التدريبية للمديرات لتحسين الكفاءة المهنية .					
8	تأخر إنتظام الجدول الدراسي وإستقراره.					
9	تذمر المعلمات من الحصص الاضافية .					
10	كثرة إنتداب المعلمات مما يربك العمل التعليمي.					
11	إنخفاض المرونة في اللوائح والأنظمة المعمول بها.					
12	تعدد الجهات التي تتدخل في شؤون المدرسة.					
13	عدم كفاية الإعتمادات المالية المخصصة للمدرسة .					
14	عدم كفاية المرافق التابعة للمدرسة (غرف أنشطة).					
15	عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية .					
16	تدني مستوى النظافة في المبنى المدرسي .					
17	النقص في غرف الإداريات والمعلمات .					
18	عدم توفر شروط البيئة الصفية مثل (التكييف والتهوية والانارة).					
19	عدم وجود مكتبة في المدرسة.					
20	عدم توفر مقصف للطالبات .					
21	عدم وجود غرفة متعددة الأغراض للتربية المهنية والتدبير المنزلي .					
22	النقص في المرافق الصحية في المدرسة .					
23	عدم تقدير الاهالي لجهود المدرسة التربوية والتعليمية.					
24	كثرة تدخل أولياء الأمور بشؤون المدرسة .					
25	عدم قيام مجالس الأمهات بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة					

					والمجتمع المحلي .	
					ضعف إقبال أولياء الأمور على المناشط التي تقيمها المدرسة .	26
					قلة إستجابة أولياء الأمور لإستدعاءات المدرسة .	27
					عدم مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة .	28
					ضعف التواصل بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة .	29

المشكلات الفنية

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
المشكلات الفنية التي تواجهني في عملي :						
1	عزوف المعلمات عن إستخدام طرائق التدريس الحديثة .					
2	عدم إلمام المعلمات بأساليب التدريس.					
3	ضعف التأهيل العلمي للمعلمات .					
4	إفتقار المعلمات للأسس العلمية في وضع أسئلة الإختبارات .					
5	عدم الإهتمام بالفروق الفردية بين الطالبات					
6	نقص المهارات في إعداد الوسائل التعليمية من البيئة المحلية .					
7	قلة توظيف التكنولوجيا المتوفرة في العمل التعليمي في المدرسة .					
8	قلة الإهتمام بتنمية مهارات التفكير الناقد لدى الطالبات .					
9	عدم إنجازالأعمال المطلوبة من المعلمات في المواعيد المحددة .					
10	إهمال بعض المعلمات تحضير الدروس مسبقاً .					
11	عدم إلتزام بعض المعلمات بالمناوبة المدرسية الخاصة بهن .					
12	الغياب المتكرر لبعض المعلمات .					
13	لجؤ بعض المعلمات لأسلوب العقاب المحظور .					
14	عدم قيام المعلمات بواجبهن أثناء الطابور .					
15	ضعف إنتماء بعض المعلمات لمهنة التدريس .					
16	عدم رغبة بعض المعلمات الالتحاق بالدورات التدريبية .					
17	إرتفاع نصاب المعلمة من الحصص الدراسية الأسبوعية.					
18	عدم إلمام المعلمات بالأساليب التربوية المناسبة للتعامل مع الطالبات .					
19	قلة تشجيع المعلمات للطالبات الموهوبات .					
20	قلة الاهتمام بالطالبات ذوات التحصيل الدراسي المنخفض .					
21	عدم تقبل بعض المعلمات للنصح والارشاد من قبل مديرة المدرسة .					
22	كثرة غياب الطالبات لأبسط الأسباب .					
23	إهمال بعض الطالبات للواجبات المدرسية .					
24	كثرة الرسوب بين الطالبات في المدرسة .					

					انتشار مشكلات سلوكية لدى بعض الطالبات كالسرقة والغش والكذب والالفاظ البذيئة .	25
					ضعف تفاعل الطالبات مع المعلمات أثناء الحصص .	26
					تشتت إنتباه بعض الطالبات داخل الفصل .	27
					عبث بعض الطالبات بممتلكات المدرسة العامة .	28
					كثرة شكاوي الطالبات ولأتفة الأسباب .	29
					ضعف التحصيل الدراسي للطالبات بشكل عام .	30
					إساءة بعض الطالبات للمعلمات .	31
					إنخفاض الدافعية للتعلم لدى الطالبات	32

ملحق (ج)

قائمة باسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

1. الأستاذ الدكتور أحمد بطاح / قسم الاصوال والادارة التربويبة، كلية العلوم التربوية / جامعة مؤته .
2. استاذ مشارك علي الزعبي / قسم مناهج واساليب التدريس، كلية العلوم التربوية جامعة مؤته .
3. استاذ مساعد صبري الطراونه / قسم مناهج واساليب التدريس، كلية العلوم التربوية جامعة مؤته.
4. استاذ مساعد سامي قطاونه / قسم مناهج واساليب التدريس، كلية العلوم التربوية جامعة مؤته .
5. استاذ مساعد نايل الرشايدة قسم الاصوال والادارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤته .
6. الاستاذ فهد هويمل العرادي البلوي / ماجستير الارشاد النفسي والتربوي، مديرية تربية تبوك .
7. الاستاذة عفاف علي محمد الحمود/ مديرة ادارة التقويم الشامل بمديرية تربية تبوك.
8. الاستاذة هدى الغفيلي / مشرفة التخطيط والتطوير بمديرية تربية تبوك.
9. الاستاذة نوال المسعودي / مشرفة ادارة مدرسيه، تخصص دراسات اسلامية.
10. الاستاذة حنان الوكيل /وكيلة مدرسة المتوسطة الرابعة عشر بنات .
11. الاستاذة نهاية طالع الاسمري / مديرة مدرسة المتوسطة الثامنة بنات .
12. الاستاذة امال عبد الرزاق العلاوي/ مديرة مدرسة الثانوية الثانية بنات .

ملحق (د)
المخاطبات الرسمية